

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ: BİR TIP FAKÜLTESİ
HASTANESİNDE ÇALIŞAN ASİSTAN DOKTOR VE HEMŞİRELERİN
ALGILARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Doktora Tezi

İŞİL BİRİK

İstanbul, 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

**İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ: BİR TIP FAKÜLTESİ
HASTANESİNDE ÇALIŞAN ASİSTAN DOKTOR VE HEMŞİRELERİN
ALGILARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Doktora Tezi

İŞİL BİRİK

Danışmanı: PROF. DR. PINAR TINAZ

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLE. Anabilim Dalı ÇALIŞMA
EKONOMİSİ Bilim Dalı Doktora öğrencisi IŞIL BİRİK nin İŞYERİNDE
PSİKOLOJİK TACİZ : BİR TIP FAKÜLTESİ HASTANESİNDE ÇALIŞAN ASİSTAN
DOKTOR VE HEMŞİRELERİN ALGILARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA adlı tez çalışması
,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 09.04.2009 tarih ve 2009-7/15 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 25.05.2009.

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. PINAR TINAZ
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. ALİ RIZA OKUR
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. AYŞEGÜL YARAMAN LORDOĞLU
4) Jüri Üyesi : PROF. DR. MUSTAFA AYKAÇ
5) Jüri Üyesi : PROF. DR. SEDAT MURAT



GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Işıl Birik
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Çalışma Ekonomisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Pınar Tınaz
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora – Mayıs 2009
Anahtar Kelimeler	: İşyerinde Psikolojik Taciz, İşyerinde Psikolojik Taciz Süreci, Mobbing, Sağlık Çalışanları

ÖZET

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ: BİR TIP FAKÜLTESİ HASTANESİNDE ÇALIŞAN ASİSTAN DOKTOR VE HEMŞİRELERİN ALGILARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

İşyerinde psikolojik tacize ilişkin farkındalık düzeyini arttırmayı ve kavram yanlışlarını azaltmayı hedefleyen bu tez çalışmasında olgu, detayları ile açıklanmış ve niteliksel ve niceliksel yöntemin birlikte kullanıldığı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Anket uygulamasını içeren ve 215 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen nicel araştırmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı farklı yöntemler kullanılarak tespit edilmiştir. ‘İşyeri Tacizi Ölçeği’nin kullanıldığı yöntemde katılımcıların %23,2’sinin, subjektif yöntemde ise %31,2’sinin psikolojik taciz mağduru olduğu saptanmıştır. Tanık olunan psikolojik taciz oranı ise %46,5 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların en sık karşılaştığı psikolojik taciz davranışlarının; ‘işlerin yok yere bölünmesi’, ‘anlamsız görevler, yetiştirilemeyecek işler verilmesi’ ve ‘yersiz eleştiriler yapılması’ olduğu belirlenmiştir. Uzun süreli ve yukarıdan aşağıya doğru taciz, en sık karşılaşılan psikolojik taciz türleri arasında yer almıştır.

Nitel arařtırmada ise iřyerinde psikolojik taciz mađduru ve/veya tanıđı olduđunu dūřınen on sađlık çalıřanı ile derinlemesine grūřmeler gerçekleřtirilmiřtir. Grūřme sonuçlarının irdelenmesiyle, iřyerinde psikolojik taciz sūrecinin bireysel ve kurumsal faktörlerin tetiklediđi bir çatıřma ortamı ile bařlayan, sabır tařıran davranıřlar ile řiddetlenerek, mađdurun sađlıđını ve çevresini tehdit eden ve genellikle mađdurun iřten ayrılması ile sonlanan bir sūre olduđu tespit edilmiřtir. Çalıřma, bu sorunun önlenmesinde veya durdurulmasında bireysel ve kurumsal aktif tepkilerin önemini ortaya koymakla birlikte, dūzenlemelerin gerekliliđine de dikkat çekmektedir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Işıl Birik
Field	: Labor Economics and Industrial Relations
Programme	: Labor Economics
Supervisor	: Prof. Dr. Pınar Tınaz
Degree Awarded and Date	: PhD – May 2009
Keywords	: Workplace Bullying, Workplace Bullying Process, Mobbing, Healthcare Professionals

ABSTRACT

WORKPLACE BULLYING: A STUDY ON THE PERCEPTION OF DOCTORS AND NURSES IN A UNIVERSITY HOSPITAL

This dissertation study which aimed to increase the awareness on the issue and decrease the erroneous perception of the concept, explores the ‘workplace bullying’ phenomenon in details and presents a cross-sectional study using both the qualitative and the quantitative method. The quantitative research included a cross-sectional questionnaire survey carried out among 215 healthcare professionals. In the survey, workplace bullying rates were determined with various methods; the ‘work harassment scale’ revealed that 23,2% of the participants were victims, whereas the same rate was determined as 31,2% in the subjective method and as 46,5% with regard to observations made by the participants. The most frequently encountered acts were ‘being unduly disrupted’ and ‘being given meaningless tasks’ and ‘being unduly criticized’. Long term and downward bullying were among the most frequently encountered types.

The qualitative research explored the experiences of bullying among ten healthcare professionals who perceived themselves as victim and/or witness. Data were

collected using in-depth interviews. The examination of interviews revealed that the process of bullying starts with an environment of conflicting personal and organizational factors, followed by the increase in severity of negative acts which ends up with a situation in which the victim's health is highly injured, whereas the colleagues and the organization is negatively effected and the victim is pushed to quit the job. This study emphasizes the importance of the personal or organizational active response to prevent or stop the problem, as well as the necessity for laws on the issue.

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim süresince yetişmemde emeği geçen değerli hocalarıma, tezin oluşumunu sağlayan ve tez süresi boyunca desteğini her zaman hissettiğim, değerli hocam Prof. Dr. Pınar Tınaz'a, eğitim hayatım boyunca bana maddi, manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Işıl Birik

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

I. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TANIMI.....	6
II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE BENZER KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI.....	16
A. İŞYERİNDE ÇATIŞMA.....	16
B. İŞYERİNDE CİNSEL TACİZ.....	18
C. İŞYERİNDE ŞİDDET.....	20
D. İŞYERİNDE SALDIRGANLIK.....	21
III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TARAFLARI.....	23
A. MARUZ KALAN TARAF.....	24
B. UYGULAYAN TARAF.....	26
C. TANIK OLAN TARAF.....	31
IV. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARI.....	32
V. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN UYGULANMA TÜRLERİ.....	40
VI. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN YAYGINLIĞI	45
A. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE MARUZ KALMA ORANINA İLİŞKİN VERİLER.....	45
B. İŞYERİNDE MARUZ KALINAN PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARINA VE TÜRLERİNE İLİŞKİN VERİLER.....	58

İKİNCİ BÖLÜM İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİ

I. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI	64
II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİ HAZIRLAYICI FAKTÖRLER.....	67
A. ÇEVRESEL FAKTÖRLER.....	68
B. BİREYSEL FAKTÖRLER	75
III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN ETKİLERİ.....	82
A. BİREYE ETKİLERİ.....	83
B. KURUMA ETKİLERİ.....	94

C. ÜLKE EKONOMİSİNE VE TOPLUMA ETKİLERİ.....	100
IV. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN ÖNLENMESİ VE DÜRDÜRÜLMESİ.....	102
A. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE İLİŞKİN TEPKİLER.....	102
1. Bireysel Tepkiler.....	103
2. Kurumsal Tepkiler.....	110
3. Sendikal Tepkiler.....	119
B. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE İLİŞKİN DÜZENLEMELER.....	122
1. Ulusal Düzenlemeler.....	123
2. Uluslararası Düzenlemeler.....	128

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR TIP FAKÜLTESİ HASTANESİNDE ÇALIŞAN ASİSTAN DOKTOR VE HEMŞİRELERİN İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE YÖNELİK ALGILARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

I. ÇALIŞMANIN KONUSU.....	131
II. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	134
III. ÇALIŞMANIN PROBLEMİ.....	135
IV. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....	136
A. NİCELİKSEL ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM.....	137
1. Soru Formunun Oluşturulması.....	137
2. Niceliksel Araştırmanın Evreni.....	139
3. Niceliksel Araştırma Verilerinin Analizi.....	140
B. NİTELİKSEL ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM	141
1. Görüşme Formunun ve İzin Formunun Oluşturulması.....	141
2. Niteliksel Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu.....	142
3. Niteliksel Araştırma Verilerinin Analizi.....	143
V. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI.....	143
VI. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ.....	144
VII. ÇALIŞMANIN BULGULARI.....	146
A. NİCELİKSEL ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	146
1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	146
2. İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Oranına İlişkin Bulgular.....	147
3. İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına İlişkin Bulgular.....	153
4. Tacizciye ve Taciz Türlerine İlişkin Bulgular.....	154
B. NİTELİKSEL ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	161
1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	161
2. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecini Hazırlayıcı Faktörlere İlişkin Bulgular.....	162
a. Bireysel Faktörler.....	162
b. Kurumsal Faktörler.....	164
3. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Aşamalarına İlişkin Bulgular.....	167
a. Çatışma Ortamı.....	169
b. Sabır Taşıran Davranışlar.....	171

c. Bireysel Sağlığı ve çevreyi Tehdit.....	174
d. Bireysel Tükenme.....	179
e. İşten Ayrılma/Tacizi Durdurma.....	180
4. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinde “Kasıt” Faktörüne İlişkin Bulgular.....	183
5. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecine Taraf Olanların zelliklerine İlişkin Bulgular.....	185
a. Tacizci Tipleri.....	186
b. Tanık Tipleri.....	189
c. Mağdur zellikleri.....	190
6. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinde Verilen Tepkilere İlişkin Bulgular.....	191
a. Sürecin Başlangıcında Verilen Tepkiler.....	191
b. Sürecin İlerleyen Aşamalarında Verilen Tepkiler.....	193
c. Süreci Sonlandıran Tepkiler.....	198
TARTIşMA.....	201
SONUÇ.....	220
EKLER.....	228
KAYNAKÇA.....	249

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Terimler ve Tanımlar.....	15
Tablo 2: Tacizcinin Söyledikleri ve Söylemek İstedikleri.....	28
Tablo 3: Avrupa’da Cinsiyete Göre İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Oranları.....	56
Tablo 4: Dava Konusu Olan Bir Psikolojik Taciz Vakasının Kurumsal Maliyeti.....	98
Tablo 5: İşyerinde Psikolojik Taciz Nedeniyle İşten Ayrılmanın Kuruma Maliyetinin Hesaplanması.....	99
Tablo 6: Farklı Yöntemlere Göre Belirlenen İşyerinde Psikolojik Taciz Oranları.....	150
Tablo 7: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurları ve Uygulayıcılarının Cinsiyetine İlişkin Bilgiler.....	156
Tablo 8: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarının Olumsuz Davranışlara Maruz Kalma Süresi.....	160
Tablo 9: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarını Taciz Edenlerin Sayısı.....	160
Tablo 10: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanların, Davranışlara Maruz Kalma Süresi.....	161
Tablo 11: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanları Taciz Edenlerin Sayısı.....	161

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Durum Hiyerarşisi Şeması (<i>Event Hierarchie Schema</i>).....	121
Şekil 2: Katılımcıların Ölçek Puanına Göre Dağılımı.....	149
Şekil 3: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma ve Tanık Olma Durumlarına İlişkin Oranlar (Tanım Kullanılan Yönteme Göre).....	150
Şekil 4: Demografik Özelliklere Göre İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurları (Ölçek Kullanılan Yönteme Göre).....	152
Şekil 5: Demografik Özelliklere Göre İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurları (Tanım Kullanılan Yönteme Göre).....	152
Şekil 6: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanlara Göre Tacizcinin Pozisyonu.....	157
Şekil 7: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarına Göre Tacizcinin Pozisyonu.....	158
Şekil 8: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanların Mesleği ve Davranışları Yöneltenlerin Pozisyonu.....	158
Şekil 9: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanların Cinsiyeti ve Davranışları Yöneltenlerin Pozisyonu.....	159
Şekil 10: İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecini Açıklayan Bir Model Önerisi.....	221

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CEEP: European Centre of Employers and Enterprises

Çev: Çeviren

Ed: Editör

ETUC: European Trade Union Confederation

EU: European Union

HEFCE: Higher Education Funding Council for England

HEFCW: Higher Education Funding Council for Wales

ICN: International Council of Nurses

ILO: International Labor Office

K: Katılımcı

LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terrorization

m.: Madde

MÜTF: Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi

NAQ: Negative Acts Questionnaire

NHS: National Health Service

SHEFC: The Scottish Higher Education Funding Council

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

SSK: Sosyal Sigortalar Kurumu

TUC: Trades Union Congress

UAPME: European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises

UÇÖ: Uluslararası Çalışma Örgütü

UMIST: University of Manchester Institute of Science and Technology

UK: United Kingdom

US: United States

WHO: World Health Organization

WHS: Work Harassment Scale

YTL: Yeni Türk Lirası

GİRİŞ

Aşağılama, uygunsuz şakalar veya eleştiriler, haksız suçlamalar, dedikodu, sözlü tehdit, dışlama gibi olumsuz davranışlar, birçok çalışanın işyerinde zaman zaman karşılaştığı rahatsız edici davranışlardır. Bu tür davranışların belirli bir süre, sıklıkla yöneltildiği ve davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliğinin var olduğu durumlarda ise hem kurum, hem çalışanlar için olumsuz sonuçları olan başka bir olgudan söz etmek mümkündür. Literatürde bu olgu, ‘mobbing’¹, işyerinde psikolojik taciz², işyeri zorbalığı³, duygusal taciz⁴, işyeri tacizi⁵, işyeri saldırganlığı⁶, psikolojik terör⁷, işyeri travması⁸ gibi değişik terimlerle ifade edilebilmektedir.

İşyerinde bir veya daha fazla kişinin genellikle bir kişiye yönelttiği uzun süreli ve tekrar eden olumsuz davranışlarla açıklanan psikolojik taciz olgusu, aynı zamanda, olumsuz davranışların yöneltilmesiyle başlayan ve mağdur tarafın tükenmesi ve genellikle işten ayrılması ile sonlanan, kurum ve diğer çalışanların da olumsuz etkilendiği bir süreci de ifade etmektedir.

İşyerinde yaşanan bu tür sıkıntılar çalışma yaşamı kadar eski olsa da, işyerinde psikolojik taciz olgusu ilk olarak Amerikalı psikiyatrist Carroll M. Brodsky’nin 1976’da

¹ Heinz Leymann, ‘Mobbing and psychological terror at workplaces’, **Violence and Victims**, Vol. 5, 1990, s. 119–126; Dieter Zapf, ‘Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work’, **International Journal of Manpower**, Vol.20, Issue: 1/2, 1999, s.70-85.

² Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 1.B, İstanbul: Beta Basım, 2006.

³ Maarit Vartia-Vaananen, ‘Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health’, **People and Work Research Reports**, No.56, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003; Stale Einarsen, Stig Berge Matthiesen ve Anders Skogstad, ‘Bullying at Work, Bullying, Burnout and Well-Being Among Assistant Nurses’ **Journal of Occupational Health and Safety**, 14(6), 1998, s.563-568; Gary Namie ve Ruth Namie, **The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job**, Naperville, IL: Sourcebooks, 2000; Dieter Zapf, ‘European Research on Bullying at Work’, Paul Mcharty, Jane Rylance, Robin Bennett, Helge Zimmermann (Ed.), **Bullying From Backyard to Boardroom** içinde (11-22), The federation Press, 2001, s.13.

⁴ Loreleigh Keashly, ‘Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues’, **Journal of Emotional Abuse**, Vol.1, No.1, s.85-117.

⁵ Kaj Björkqvist ve Karin Österman, ‘Work Harassment Scale’, 1992, Finland Abo Academy University, <http://www.vasa.abo.fi/svf/up/Scales/WHs-English.pdf>, (15.03.2009).

⁶ Kaj Björkqvist, Karin Österman ve Monika Hjet-Back, ‘Aggression Among University Employees’, **Aggressive Behaviour**, Vol.20, 1994, s.173-184.

⁷ Leymann, **Violence and Victims**, s. 119–126.

⁸ C.B. Wilson, ‘Businesses suffer from workplace trauma’, **Personnel Journal**, Vol:70, No:7, 1991, s.47-50. Aktaran: Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.9.

yayınlanan ‘Taciz Edilen Çalışan’ (*The Harassed Worker*)⁹ isimli kitabında tanımlanmıştır. Söz konusu eserde işyerinde psikolojik taciz, çalışanların hiyerarşik pozisyonlarından bağımsız olarak işyerinde, meslektaşları veya üstleri tarafından sistematik olarak taciz edilmesi ve kötü davranışlara maruz bırakılması olarak ifade edilmiştir¹⁰. Ancak, bu kılavuz niteliğindeki kitap, yayınlandığı dönemde akademik çevrede fazla dikkat çekememiş, konuya ilişkin bilimsel çalışmalara, Alman kökenli İsveçli psikolog ve psikiyatrist Heinz Leymann’ın çalışmaları öncülük etmiştir.

Leymann işyerinde psikolojik taciz konusunda çalışmalarına 1982’de başlamış ve konuya ilişkin ilk bilimsel raporu 1984’te İsveç’te yazmıştır¹¹. 1986’da ise araştırmacının, işyerinde psikolojik taciz olgusunu anlatan ilk kitabı (*Mobbing-Psychological Violence at Work*) İsveç’te yayınlanmıştır¹².

Bu çalışmalardan sonra İsveç, Norveç ve Finlandiya’da işyerinde psikolojik taciz konusunda geniş çaplı araştırmalar yapılmaya başlanmıştır¹³. Finlandiya’da 1988’de işyerinde psikolojik taciz konulu ilk seminer yapılmıştır¹⁴. Leymann’ın 1993’te kitabının Almanca olarak yayınlanması sonrasında, işyerinde psikolojik taciz konusunda yapılan bilimsel çalışmaların, Almanca konuşulan ülkelerde de hız kazandığı görülmüştür¹⁵. Bu gelişmelere paralel olarak İngiltere’de işyerinde psikolojik taciz

⁹ Carol M. Brodsky, **The Harassed Worker**, D.C. Heath and Company: Lexington, 1976.

¹⁰ Stale Einarsen, Stig Berge Matthiesen ve Lars Johan, Hauge, ‘Bullying and Harassment at Work’, Susan Cartwright, Cary L. Cooper (Ed.), **The Oxford Handbook of Personnel Psychology** içinde (464-495), Oxford University Press, 2008, s.464.

¹¹ Heinz Leymann, ‘The Content and Development of Mobbing at Work’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, Number 2, 1996, s. 165.

¹² Stale Einarsen ve diğerleri, ‘The Concept of Bullying at Work:the European Tradition’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde (3-31), London: Taylor & Francis, 2003, s.4.

¹³ Björkvist ve Österman; Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s.173-184; Stale Einarsen, ‘The Nature and Causes of Bullying’, **International Journal of Manpower**, Vol.5, No.2, 1999, s.16-27; Stale Einarsen ve Anders Skogstad, ‘Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, Number.2, 1996, s.185-202; Maarit Vartia, ‘The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, Number.2, 1996, s. 203-214.

¹⁴ Maarit Vartia, ‘Research, practice and increased awareness: The Finnish experience’, **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**, Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, s.24.

¹⁵ Dieter Zapf, Carmen Knorz ve Matthias Kulla, ‘On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, No.2, 1996, s.215-237; Dieter Groeblichhoff ve Micheal Becker, ‘A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, Number.2, 1996, s.277-294; Martin Resch ve Marion Schubinski, ‘Mobbing-Prevention and Management in Organizations’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, No.2, 1996, s.295-307; Klaus Niedl,

konusunda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Gazeteci Andrea Adams ve psikolog Neil Crawford, 1992’de yazdıkları kitap¹⁶ ve yaptıkları radyo programı ile bu konuda farkındalığı arttırmayı hedefleyen ilk İngiliz araştırmacılar olmuşlardır¹⁷.

1990’lı yılların ortalarından itibaren işyerinde psikolojik taciz olgusu, İngiltere, Almanya, Avusturya ve İskandinav ülkelerini aşarak, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avustralya’da bilimsel çalışmalara konu olmaya başlamıştır¹⁸. 2000’lerde ise işyerinde psikolojik taciz olgusu, gelişmekte olan ülkeler de dahil olmak üzere birçok ülkede tartışılan, akademik çalışmaların ilgi odağı olan bir konu halini almıştır. Yapılan ülke çalışmaları, işyerinde psikolojik tacizin hem gelişmiş, hem gelişmekte olan ülkelere sıklıkla karşılaşılan ve meslek, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hiyerarşik pozisyon vb. faktörlere bağlı olmaksızın tüm çalışanları tehdit edebilen bir işyeri sorunu olduğunu göstermiştir.

Türkiye’de ise işyerinde psikolojik taciz konusunda yapılan bilimsel çalışmalara, çalışma psikoloğu Pınar Tınaz’ın 2006 yılında yayınlanan ‘İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)’ isimli kitabı öncülük etmiştir¹⁹. Bugün ise konu, akademik çevrede çeşitli yönleriyle tartışılmakta, yayınlanan kitaplarla²⁰ ve çeşitli sektörlerde yapılan çalışmalarla²¹ toplumsal farkındalık düzeyi arttırılmaktadır.

‘Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, No.2, 1996, s.239-250.

¹⁶ Andrea Adams ve Neil Crawford, **Bullying at Work, How to Confront and Overcome It**, London: Virago Press, 1992.

¹⁷ Einarsen, Matthiesen ve Hauge, s.465.

¹⁸ Keashly, s.85-117; Paul McCarthy, Micheal Sheehan ve William Wilkie, (Ed.), **From Backyard to Boardroom**, Alexandria, Australia: Millenium Books, 1996.

¹⁹ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**.

²⁰ Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, **Çalışma Psikolojisi ve Hukuksal Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)**, I.B, İstanbul: Beta Basım, 2008; Fatma Burcu Savaş, **İşyerinde Manevi Taciz**, İstanbul:Beta, 2007.

²¹ Pınar Tınaz ve Sibel Gök, ‘The Downward Mobbing Process in the Banking Sector in Turkey’, **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**, Berlin, 20-25 Haziran 2008, s.391; Necati Cemaloğlu, ‘The Exposure of Primary School Teachers To Bullying: An Analysis of Various Variables’, **Social Behaviour and Personality**, 35(6), 2007, s.789-802; Aytolan Yıldırım ve Dilek Yıldırım, ‘Mobbing in the Workplace by Peers and Managers: Mobbing Experienced by Nurses Working in Health Care Facilities in Turkey and Its Effects on Nurses’, **Journal of Clinical Nursing**, Vol.16, s.1444-1453; Nazan Bilgel, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram, ‘Bullying in Turkish White Collar Workers’, **Occupational Medicine**, Vol.56, No:4, Oxford University Press, 2006, s.226-231; Tekin Akgeyik, Meltem Güngör ve Şelale Uşen, ‘Individual and Organizational Consequences of Mobbing in the Workplace: A Case of Banking Sector (A Survey)’, **Journal of Academy of Business and Economics**, Vol.7, No.3, 2007, s. 150-158; Şule Aydın ve Emrah Özkul, ‘İşyerinde Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği’, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2007, s.169-186; Necati Cemaloğlu ve Abbas Ertürk, ‘Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldıma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi’, **Türk Eğitim Bilimleri**

Türkiye’de işyerinde psikolojik taciz kavramına ilişkin artan farkındalık düzeyini, medya kuruluşlarınca yapılan haberler de yansıtmaktadır. Öyle ki, belirli gazetelerin web-sitelerinde yayınlanan ve yıllara göre ‘işyerinde psikolojik taciz’ ve ‘mobbing’ terimlerinin kullanıldığı haberlerin ve makalelerin sayısında özellikle son yıllarda bir artış olduğu kaydedilmiştir. Buna göre, 1997-1998 yılların arasında işyerinde psikolojik tacizle (mobbing) ilgili haber sayısının iki olmasına karşın, Ocak 2007- Mart 2009 döneminde bu sayının 40’a yükseldiği tespit edilmiştir²².

Her geçen gün sayısı artan bilimsel çalışmalar ve toplumsal alanda yükselen farkındalık düzeyi, işyerinde psikolojik taciz olgusunun önemini ve önlenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ancak tüm bu gelişmelere karşın, işyerinde psikolojik taciz olgusuna ilişkin yanlışlar halen sürmektedir. Olgu çoğu zaman bireyin çalışmamak adına uydurduğu bir bahane; ‘çalışma hayatı böyle bir şey’ gibi ifadelerle olağanlaştırılan veya şakaya vurulan bir durum; erkek çalışanların maruz kalmayacağı düşünülen ya da çalışanın hak ettiği bir uygulama olarak algılanabilmektedir²³. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişi için ise ufak bir şakayı bile kaldıramayan, sorunlu veya zayıf kişi yakıştırmaları yapılmaktadır²⁴.

Bu tez çalışması, işyerinde psikolojik taciz olgusunu çeşitli boyutları ile ele alan ve kapsadığı kesitsel araştırmalarla konuya ilişkin farkındalığı arttırmayı, kavrama ilişkin yanlışları azaltmayı ve sunduğu öneriler ile bu işyeri terörüne karşı gerekli önlemlerin alınmasına katkıda bulunmayı hedefleyen bir çalışmadır.

Çalışmanın birinci bölümünde işyerinde psikolojik tacizin tanımı, diğer kavramlarla ilişkisi, tarafları, işyerinde psikolojik taciz davranışları ve türleri açıklanmıştır. Ayrıca, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı ve sıklıkla karşılaşılan psikolojik taciz davranışları ve türleri çeşitli ülke verileri çerçevesinde sunulmuştur.

Dergisi, 5(2), 2007, s.345-362; Selver Yıldız, ‘A New Problem in the Work-Place: Psychological Abuse (Bullying), **Akademik Araştırmalar Dergisi**, No: 34, 2007, ss.113-128.

²² Bkz. EK 1.

²³ Pauline Rennie Peyton, **Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment**, New York: Taylor and Francis, 2003, s.55-56.

²⁴ Peyton, s.55-56.

İkinci bölümde işyerinde psikolojik taciz, bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Buna göre işyerinde psikolojik taciz sürecinin aşamaları, süreci hazırlayan ve destekleyen faktörler, sürecin etkileri, sürecin önlenmesi ve durdurulması konusunda bireylerin, kurumların ve sendikaların verdikleri tepkiler ve bu sürece ilişkin yapılan ulusal ve uluslararası düzenlemeler ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi (MÜTF) hastanesinde çalışan asistan doktor ve hemşirelerin işyerinde psikolojik tacize yönelik algılarını ortaya koyan niceliksel ve niteliksel yöntemin birlikte kullanıldığı bir çalışmaya yer verilmiştir. Çalışmanın niceliksel araştırması, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranını, katılımcıların psikolojik tacizi algılama düzeyini, en sık sergilenen psikolojik taciz davranışlarını ve davranışları yöneltenlerin kimler olduğunu; niteliksel araştırma ise işyerinde psikolojik taciz sürecinin işleyişini, süreci hazırlayan ya da destek olan faktörleri, sürecin taraflarının kişilik özelliklerini, sürecin etkilerini ve sürece verilen bireysel tepkilerin tarz ve özelliklerini ortaya koymuştur.

Çalışmanın tartışma bölümünde niceliksel ve niteliksel araştırma bulguları, alternatifleri ile birlikte karşılaştırmalı olarak irdelenmiştir. Sonuç bölümünde ise olguya ilişkin bilgiler ve çalışma sonuçları özetlenmiş ve işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi veya durdurulması konusunda çeşitli öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

İşyerinde bir çalışanın veya çalışan grubunun, diğer bir çalışana yönelttiği, tekrar eden ve süregelen olumsuz davranışlarla ifade edilen işyerinde psikolojik taciz olgusuna ilişkin, literatürde ortak bir tanım bulunmamakta ve olgu, birden fazla terimle ifade edilebilmektedir. Bu belirsizlik olguya ilişkin kavram yanılgısına neden olmaktadır. Bu bölümde işyerinde psikolojik taciz olgusunun tanımı, diğer kavramlarla ilişkisi, olguyu simgeleyen davranışlar, olgunun tarafları ve çeşitli türleri ele alınarak, söz konusu kavram belirsizliğine açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, işyerinde psikolojik tacizin, hem gelişmiş, hem gelişmekte olan ülkelerde sıklıkla karşılaşılan ve sektör, cinsiyet, yaş, pozisyon vb. değişkenlere bağlı olmaksızın tüm çalışanları tehdit eden bir işyeri sorunu olduğu, çeşitli ülke verileri çerçevesinde ortaya konmuştur.

I. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TANIMI

İşyerinde tekrar eden ve süregelen olumsuz davranışlara ve/veya kişisel saldırılara hatta, fiziksel saldırılara maruz kalma gibi durumları da kapsayabilen işyerinde psikolojik taciz olgusunun isimlendirilmesi ülkelere göre farklılaşmaktadır. Olgu, özellikle İskandinav ülkelerinde ve Almanca konuşulan ülkelerde düzensiz, karışıklık yaratan, gürültülü insan kalabalığı anlamına gelen ‘mob’²⁵ sözcüğünden türeyen ve orijinal olarak hayvan saldırıları ve sürü davranışlarını tanımlamak için kullanılan, İngilizce kökenli ‘mobbing’ terimi ile ifade edilmektedir²⁶. Birleşik Krallık, İrlanda ve Avustralya gibi İngilizce konuşulan ülkelerde ise genellikle işyeri zorbalığı anlamına gelen ‘workplace bullying/bullying at work’ terimi tercih edilmektedir²⁷. Tekrar eden saldırgan veya şiddet içeren davranışlarla bir kişiye göz dağı verme veya baskı yapma anlamına gelen ‘bullying’²⁸; işyerinde, evde veya silahlı kuvvetler, hapishaneler ve okullar gibi güç ilişkilerinin belirgin ve denetimin yetersiz olduğu

²⁵ **The Penguin English Dictionary**, ‘Mob’, Penguin Books, 2004, s.890.

²⁶ Vartiainen-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.8.

²⁷ Helge Hoel ve David Beale, ‘Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach’, **British Journal of Industrial Relations**, Vol.44, No.2, 2006, s.242.

²⁸ **The Penguin English Dictionary**, ‘Bullying’, s.180.

sosyal gruplar arasında yaşanan zorbalıkları ifade etmek için kullanılmaktadır²⁹. İşyerinde yetişkinler arasında yaşanan zorbalıkları anlatmak üzere ‘workplace bullying’ terimi tercih edilmektedir.

‘Mobbing’ ve ‘workplace bullying’in sözlük anlamları arasında farklılıklar olmasına karşın, uluslararası çalışmalarda bu kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığı, iç içe geçtiği görülmektedir³⁰. Örneğin, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1998 yılında yayınlanan işyerinde şiddet başlıklı raporunda ‘bullying’ ve ‘mobbing’ ayrı ayrı tanımlanmakla birlikte, işyerinde psikolojik taciz başlığı altında birlikte ele alınmıştır³¹. Buna göre ‘bullying’, bir çalışana ya da bir grup çalışana zarar vermek amacıyla ve kin güden, acımasız veya aşağılayıcı saldırılar aracılığıyla yöneltilen, tekrar eden davranışlarla ifade edilmiştir. ‘Mobbing’ ise bir grup çalışanın bir araya gelerek, hedef aldıkları bir çalışan hakkında, sürekli olumsuz eleştirilerde bulunmak, onun dedikodusunu yapmak, hakkında yanlış bilgiler yaymak veya onu sosyal çevreden soyutlamak gibi davranışlara maruz bırakmaları ile açıklanmıştır.

İki kavram her ne kadar aynı olguyu ifade etmek üzere kullanılsa da, bazı temel farklar da içerirler. Örneğin ‘workplace bullying’ teriminin kullanıldığı çalışmalar, tacizciye ve tacizcinin davranışlarına odaklanma eğilimindeyken; ‘mobbing’ teriminin kullanıldığı çalışmalarda genellikle taciz edilen mağdurların deneyimlerinin ve sağlık sorunlarının araştırıldığı gözlenmektedir³². ‘Mobbing’ ve ‘workplace bullying’ terimlerinin kullanıldığı çalışmalar arasındaki bir diğer farklılık, çalışmaların işyerinde psikolojik taciz olgusuna bakış açılarına ilişkindir. Öyle ki, ‘mobbing’in kullanıldığı çalışmalarda işyerinde psikolojik taciz genellikle tacize hedef olan kişinin işten çıkarılması ya da istifa etmesi ile sona eren bir süreci ifade ederken; ‘workplace bullying’in kullanıldığı çalışmalarda aynı olgu sergilenen davranış ile açıklanmaktadır³³. Ayrıca, ‘workplace bullying’ asıl olarak üst düzey pozisyonda çalışan birinin, astına sergilediği saldırgan ve istenmeyen davranışları ifade etmek için

²⁹ Peter K. Smith ve Sonia Sharp, ‘The Problem of School Bullying’, Peter K. Smith, Sonia Sharp (Ed.), **School Bullying: Insights and Perspectives** içinde (1-19), New York: Routledge, 1994, s.2.

³⁰ Helge Hoel, Dieter Zapf ve Cary L. Cooper, ‘Workplace Bullying and Stress’, Pamela L. Perrewé, Daniel Gangster (Ed.), **Historical and Current Perspectives on Stress and Health** içinde (293-333), Amsterdam: Elsevier, 2002, s.298.

³¹ Duncan Chappel ve Vittorio Di Martino, **Violence at Work**, Geneva: International Labor Office, 1998, s.20-22.

³² Hoel ve Beale, s.242; Zapf, s.13.

³³ Hoel ve Beale, s.242.

kullanılırken; ‘mobbing’ genellikle çalışma arkadaşları arasındaki anlaşmazlıkları açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. İki kavram arasındaki bir diğer farklılık tacizi yöneltenlerin sayısına ilişkindir. Öyle ki, ‘workplace bullying’ çoğu zaman bir kişinin diğerine yönelttiği bir saldırıyı açıklarken; ‘mobbing’ daha kalabalık bir grubun bir kişiye yönelttiği olumsuz davranışları simgelemektedir³⁴. Kalabalık bir grubun tek bir kişiye düşmanca iletişim yöneltmesi, çete tacizi anlamına gelen ‘gang bullying’ terimi ile de ifade edilebilmektedir. Genellikle bir kişinin hedef seçilerek taciz edildiği veya günah keçisi ilan edildiği bu taciz türünde³⁵, tacizci işyerindeki diğer çalışanların desteğini almakta ve psikolojik taciz için sorgulanmamaktadır³⁶. Bu durumu tanımlamak için ‘mob-bullying’ terimi de kullanılmaktadır³⁷.

‘Mobbing’ ve ‘workplace bullying’ kavramları ifade ettikleri psikolojik taciz davranışlarına bağlı olarak da farklılaşmaktadır. ‘Workplace bullying’ genellikle doğrudan saldırgan davranışlarla ilişkilendirilirken; ‘mobbing’in daha kurnazca ve dolaylı yöneltilen davranışları açıkladığı kabul edilmektedir³⁸. Alman çalışma psikoloğu Heinz Leymann da, varlığı güç saptanan ve açıkça algılanması zor olan ‘mobbing’ ile fiziksel saldırı ve tehdit gibi davranışları da içeren ‘workplace bullying’ kavramlarının birbirinden farklı olduğunu öne sürmüştür³⁹.

İşyerinde psikolojik tacizi tanımlamak üzere literatürde yaygın olarak ‘mobbing’⁴⁰ ve ‘workplace bullying’⁴¹ terimleri kullanılmakla beraber; duygusal taciz (*emotional abuse*⁴²), psikolojik terör (*psychological terror*⁴³), işyeri travması

³⁴ Hoel ve Beale, s.242.

³⁵ David Graves, **Fighting Back, Overcoming Bullying in the Workplace**, Berkshire: McGraw-Hill, 2002, s.40-41.

³⁶ Malcolm Lewis, ‘Organizational Accounts of Bullying: An Interactive Approach’, Jacqueline Randle (Ed.), **Workplace Bullying in the NHS** içinde (25-46), UK: Radcliffe Publishing Ltd, 2006, s.29.

³⁷ Jacqueline Randle, Keith Stevenson ve Ian Grayling, ‘Reducing Workplace Bullying in Healthcare Organizations’, **Nursing Standard**, Vol. 21, No.22, 2007, s.52; Margaret R. Kohut, **The Complete Guide to Understanding, Controlling and Stopping Bullies& Bullying at Work**, Florida: Atlantic Publishing Company, 2008, s.166.

³⁸ Hoel ve Beale, s.242-243.

³⁹ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s. 167.

⁴⁰ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.165-184; Zapf, Knorz ve Kulla, s.215-237.

⁴¹ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**; Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, **Journal of Occupational Health and Safety**, s.563-568 ; Namie ve Namie.

⁴² Loreleigh Keashly ve Karen Jagatic, ‘By Any Other Name: American Perspectives on Workplace Bullying’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde (31-61), London: Taylor & Francis, 2003, s.33.

(*workplace trauma*⁴⁴) ve işyeri tacizi (*work harassment*⁴⁵) gibi terimler de tercih edilmektedir. (Tablo 1) Bazı ülkeler işyerinde psikolojik tacizi, ana dillerinde türettikleri terimler ile ifade etmektedirler. Örneğin Fransa’da *harcèlement moral*, İspanya ve Latin Amerika’da *acoso psicologico* veya *maltrato psicologico*, Portekiz’de *coacção moral* ve İtalya’da *molestie psicologiche* gibi⁴⁶.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda ise ‘işyerinde psikolojik taciz’, ‘işyerinde psikolojik terör’, ‘işyerinde psikolojik şiddet’, ‘işyerinde duygusal taciz’, ‘işyerinde manevi taciz’, ‘işyerinde zorbalık’, ‘yıldıрма’ ve ‘işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı’ terimleri kullanılmaktadır⁴⁷. Tınaz, bu terimlere alternatif olarak, ‘yıldıırkaçır’ teriminin kullanılmasını önermektedir⁴⁸.

İşyerinde psikolojik tacizi tanımlamak için kullanılan terim belirsizliğinin yanı sıra, literatürde bu olgunun tanımına ilişkin de ortak bir anlayış bulunmamaktadır. Leymann işyerinde psikolojik tacizi, bir ya da birden fazla kişinin, genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendisini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesi olarak ifade etmiştir⁴⁹.

Bir diğer tanıma göre işyerinde psikolojik taciz; birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışlarla ifade edilmiştir⁵⁰. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süre (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerektiği ve tek seferlik yaşanan bir

⁴³ Leymann, **Violence and Victims**, s. 119–126; Heinz Leymann ve Annelie Gustafsson, ‘Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.5, No.2, 1996, s.252.

⁴⁴ Wilson, s.47-50.

⁴⁵ Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s.173-184.

⁴⁶ Vittorio Di Martino, ‘ A cross national comparison of workplace violence and response strategies’, Vaughan Bowie, Bonnie Fisher, Cary L. Cooper (Ed.), **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies** içinde (15-36), London: Willian Publishing, 2005, s.21.

⁴⁷ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.17.

⁴⁸ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.11.

⁴⁹ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.168.

⁵⁰ Einarsen ve diğerleri, s.15 ; Helge Hoel ve Cary L Cooper, ‘Destructive Conflict and Bullying at Work’, **Survey Report**, Manchester: UMIST, 2000, s.5.

tartışma ya da anlaşmazlığın psikolojik taciz olarak kabul edilemeyeceği öne sürülmüştür. Tanımda ayrıca, işyerinde psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre, taraflarının eşit güçte olduğu bir tartışmanın, işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilemeyeceği ifade edilmiştir.

1976'da ABD'de işyerinde psikolojik tacize ilişkin ilk akademik çalışmayı yapan Brodsky, işyeri tacizi olarak isimlendirdiği olguyu; bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrarladığı ve ısrarcı girişimler olarak tanımlamıştır⁵¹.

Diğer bir tanımda işyerinde psikolojik taciz; bir veya birden fazla kişiye yöneltilen, gözle görülen bir güç eşitsizliğini yansıtan ve işyerinde düşmanca bir ortam yaratan, tekrar eden olumsuz davranışlar olarak açıklanmıştır⁵². ABD'li araştırmacılar ise işyerinde psikolojik tacizin tekrar eden düşmanca, sözlü ve/veya sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlarla yöneltildiğini öne sürmüştür⁵³.

Bir diğer araştırmacı işyeri travması olarak adlandırdığı olguyu, bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin görünen ya da üstü örtülü, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarına maruz kalması sonucunda kişiliğinin parçalanması olarak ifade etmiştir⁵⁴.

Diğer bir tanımda işyerinde psikolojik taciz; herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlar olarak açıklanmıştır⁵⁵.

İşyerinde psikolojik tacize ilişkin yapılan bazı tanımlar aşağıda görülmektedir.

⁵¹ Carol M. Brodsky, **The Harassed Worker**, Toronto, Ontario, Canada: Lexington books, 1976. Aktaran: Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.9.

⁵² Denise Salin, 'Organizational Measures Taken Against Workplace Bullying: The Case of Finnish Municipalities', **Working Paper 521**, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2006, s.2.

⁵³ Keashly ve Jagatic, s.33.

⁵⁴ Wilson, s.47-50.

⁵⁵ Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s. 175.

İşyerinde psikolojik taciz; bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir⁵⁶.

İşyerinde psikolojik taciz; bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır⁵⁷.

İşyerinde psikolojik taciz; bir ya da birkaç kişinin tek bir kişiye ya da gruba sistematik olarak yönelttiği etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlardan oluşan duygusal bir işyeri saldırısıdır. Bu işyeri saldırısı işyerinde bir kişi ya da bir grubu hedef alan, süreklilik arz eden ve karşısındakini yıpratma amacı taşıyan bir takım bilinçli davranışların yöneltilmesiyle gerçekleşmektedir⁵⁸.

İşyerinde psikolojik taciz; bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak, onu işten çıkmaya zorlamasıdır⁵⁹.

İşyerinde psikolojik taciz; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir⁶⁰.

Bu tanımlar ışığında, işyerinde psikolojik tacizin belli kriterleri olan bir olgu olduğu ve işyerinde sergilenen olumsuz davranışların psikolojik taciz olarak tanımlanabilmesi için söz konusu davranışların ilgili kriterleri karşılması gerektiği belirlenmiştir. Tanımlarda, işyerinde psikolojik tacize ilişkin belli kriterler olduğu saptanmakla birlikte, bu kriterlere ilişkin farklar olduğu da gözlenmiştir.

⁵⁶ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.17.

⁵⁷ Namie ve Namie, s.3.

⁵⁸ Elena Ferrari, 'Raising Awareness on Mobbing – An EU Perspective', **Daphne Programme: Preventive Measures to Fight Violence against Children, Young People and Women**, European Commission, 2004, s.2.

⁵⁹ Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**, Osman Cem Öneroy (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.15.

⁶⁰ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.8.

İşyerinde psikolojik taciz olgusunu tanımlayan kriterlerden biri olumsuz davranışların sürekliliğine ilişkindir. Tanımlar, işyerinde psikolojik tacizin belirli bir süredir devam eden olumsuz, düşmanca davranışlar ile yöneltildiğini söylemekle birlikte, davranışların devam etme süresine ilişkin ortak bir saptama ortaya koymamaktadır.

Örneğin Leymann işyerinde sergilenen olumsuz davranışların psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için en az altı ay süre ile devam etmesi gerektiğini ileri sürerken; bir diğer araştırmacı süre ile ilgili kriterin bazı olgularda daha esnek tutulabileceğini öne sürmüştür ve sürenin en az üç ay olması gerektiğini belirtmiştir⁶¹. Leymann'ın süreye ilişkin getirdiği en az altı ay kriteri, işyerinde psikolojik tacizin mağdurunun yaşayabileceği olası ciddi psikosomatik sorunların, en az altı aylık bir süreden sonra ortaya çıkabileceği düşüncesine dayanmaktadır⁶².

Kriterlerden bir diğeri olumsuz davranışların yöneltilme sıklığına ilişkindir. Tanımlar, olumsuz davranışların belirli bir sıklıkta yöneltilmesini söylemekte ancak, söz konusu sıklık derecesine ilişkin ortak bir bilgi ortaya koymamaktadır. Bazı tanımlar⁶³, olumsuz davranışların en az haftada bir yöneltilmesi gerektiğini öne sürerken, bazıları⁶⁴ haftalık tekrarlanma sıklığının gerekli olmadığını, ancak davranışların belirli bir düzende tekrarlanması gerektiğini, tek seferlik olayların ya da nadiren rastlanan davranışların psikolojik taciz teşkil etmeyeceğini kabul etmektedir.

Tanımlarda işyerinde psikolojik tacizin kişiler arası bir anlaşmazlık olduğu ve bu anlaşmazlığın iki kişi arasında olabileceği gibi daha fazla kişi arasında da yaşanabileceği belirlenmiştir. İşyerinde psikolojik tacizin kimi zaman kurum ve kişi arasında var olabildiği de öne sürülmüştür⁶⁵.

Taraflar arasındaki güç eşitsizliğinin işyerinde psikolojik taciz olgusunu tanımlayan bir diğer kriter olduğu görülmektedir. Buna göre, taraflar arasında yaşanan bir anlaşmazlıkta işyerinde psikolojik tacizin hedefi olan kişinin (mağdurun), kendisini

⁶¹ Harald Ege, **Conoscerlo per Vincerlo**, II.Ed., Milano: Gieffré Editore, 2002 Aktaran: Tınaz, Bayram ve Ergin, s.65.

⁶² Einarsen ve diğerleri, s.8.

⁶³ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s. 165-184.

⁶⁴ Einarsen ve diğerleri, s.4-30; Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s. 173-184.

⁶⁵ Einarsen ve diğerleri, s.13; Graves, s.38 ; Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.141.

savunamaz bir pozisyonda olması, tacizci taraf ile mağdur taraf arasında bir güç dengesizliği olması gerekmektedir. Bu güç dengesizliğine mağdurun hiyerarşik pozisyonu, daha önceden yaşanan tartışmalar, tacizcinin hedef aldığı kişinin zayıf noktalarını bilmesi, tacizcilerin sayısı veya işyerinde psikolojik taciz sürecinin etkileri neden olabilmektedir. Tüm bu sebeplerden ötürü mağdur, karşılaştığı davranışlar sonucunda kendisini savunmasız hissedebilmektedir.

Tanımlarda öne sürülen bir diğer kriter olumsuz davranışların kasıtlı olup olmamasına ilişkindir. Bazı tanımlarda⁶⁶, tacizcinin hedefine zarar verme niyeti işyerinde psikolojik tacizin anahtar kriterlerden biri olarak belirtilmiştir. Bu tanımlara göre tacizcinin, mağduru yıldırma, yıpratma, mağdurun işten ayrılmasını sağlamak gibi niyetlerle, kasıtlı olarak taciz uygulayabileceği anlaşılmaktadır. Tacizcinin kendisini tatmin etmek, kendisine olan güvenini kazanmak amacıyla da küçümseyici ve aşağılayıcı davranışlar sergileyebileceği öne sürülmektedir⁶⁷. Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz sadece mağdura zarar vermek ya da tacizcinin kendisini tatmin etmesi amacıyla değil, belirli bir hedefe ya da amaca ulaşmak niyetiyle de gerçekleşebilmektedir⁶⁸. Örneğin, hiç beklenmedik bir anda ulaşılması güç bir hedef belirleyen ve hedefe ulaşabilmek için çalışanlarının normal çalışma düzenlerini bozan, işi bitirmek için mantıksız taleplerde bulunan bir yöneticinin neden olduğu psikolojik taciz gibi⁶⁹. Bazı tanımlarda ise işyerinde psikolojik tacizin tanımına ‘kasıt’ hususu dahil edilmemiş ve işyerinde psikolojik tacize daha genel bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Yöneltilen olumsuz davranışların kasıtlı olduğunu kanıtlamanın zor ve problemli olması, hatta bazı durumlarda tacizcinin işyerinde psikolojik tacize neden olduğunun farkında bile olmaması, bu kriterin zorunlu kriterlerden biri sayılmamasını anlamlı kılmaktadır.

Tanımlarda saptanan bir diğer kriter işyerinde psikolojik taciz davranışlarının olumsuzluğuna, rahatsız ediciliğine ilişkindir. İşyerinde psikolojik taciz davranışlarının olumsuz ve istenmeyen davranışlar olduğu belirtilen tanımlarda, söz konusu

⁶⁶ Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s.173-184 ; Ferrera, s.1-20 ; Brodsky ; Davenport, Schwartz ve Elliott, s.15.

⁶⁷ Tim Field, **Bully in Sight: How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying**, Oxfordshire: Success Unlimited, 1996, s.1-4.

⁶⁸ Einarsen ve diğerleri, s.12.

⁶⁹ Christian Doyle, **Work and Organizational Psychology: An Introduction with Attitude**, Hove, UK: Psychology Press, 2003, s. 147.

davranışların türlerine ilişkin farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin bazı tanımlarda cinsel taciz, işyerinde psikolojik taciz kapsamında değerlendirilirken, bazılarında değerlendirilmemiştir. İşyerinde cinsel taciz davranışlarını psikolojik taciz kapsamında ele alan bazı yazarlar⁷⁰, cinsel tacizi cinsiyetin baskı aracı olarak kullanıldığı psikolojik taciz olarak kabul etmektedirler. Fiziksel şiddet için de aynı durum söz konusudur. İşyerinde psikolojik taciz mağdurları, devamlı hakaretlere, eleştirilere ve bazen fiziksel şiddete bile maruz kalabilmektedirler⁷¹. Ancak bazı yazarlar, fiziksel davranışları işyerinde psikolojik taciz davranışları dışında tutmaktadırlar⁷².

İşyerinde psikolojik taciz olgusunun tanımına ilişkin olarak literatürde ortak bir anlayışın olmadığı görülmektedir. Çalışmada yer verilen tanımların tümü dikkate alındığında, bir işyeri anlaşmazlığının psikolojik taciz kapsamında değerlendirilebilmesi için söz konusu anlaşmazlığın istenmeyen, olumsuz davranışların yöneltildiği, süre gelen, tekrar eden ve tarafları arasında güç eşitsizliği olan bir anlaşmazlık olması gerektiği saptanmıştır.

⁷⁰ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.165-184; Brodsky; Stig Berge Matthiesen, 'Bullying at Work, Antecedents and Outcomes', (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, University of Bergen, Norway, Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, 2006), s.17.

⁷¹ Einarsen ve diğerleri, s.9.

⁷² Keashly ve Jagatic, s.31.

Tablo 1
İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Terimler ve Tanımlar

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Leymann, 1996	<i>Mobbing</i> : İşyerinde Psikolojik Taciz / <i>Psychological Terror</i> : Psikolojik Terör	Bir ya da birden fazla kişinin genellikle bir kişi ile sistematik olarak (en az haftada bir), uzun dönemde (en az altı ay) düşmanca ya da etik olmayan iletişim kurması ve devam eden bu iletişim sonucunda, düşmanca davranışlara maruz kalan kişinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesidir.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	<i>Bullying at Work</i> : İşyerinde zorbalık	Birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak veya birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir. Bu tip bir davranışın ya da iletişimin işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için söz konusu davranışın ya da iletişimin sürekli ve düzenli olarak (örneğin haftada bir) yöneltilmesi ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gerekmektedir. Tek seferlik yaşanan bir tartışma ya da anlaşmazlık, psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir. Tanımda ayrıca, psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği belirtilmiştir. Buna göre, taraflarının eşit güçte olduğu bir tartışmanın da işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilemeyeceği öne sürülmüştür.
Salin, 2006	<i>Workplace Bullying</i> : İşyeri zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen, gözle görülen bir güç eşitsizliğini yansıtan ve işyerinde düşmanca bir ortam yaratan, tekrar eden ve sürekli devam eden negatif davranışlardır.
Brodsky, 1976	<i>Harassment</i> : Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	<i>Workplace Trauma</i> : İşyeri Travması	Bir çalışanın, işverenin veya yöneticisinin, görünen ya da üstü örtülü, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	<i>Work Harassment</i> : İşyeri tacizi/ <i>Aggression</i> : Saldırganlık	Herhangi bir nedenden ötürü kendini savunamayan bir ya da birden fazla bireye zihinsel (kimi zaman da fiziksel) açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen tekrar eden davranışlardır.
Hoel ve Cooper, 2000	<i>Workplace Bullying</i> : İşyeri zorbalığı	Bir ya da birden fazla bireyin, belirli bir süre içinde devamlı olarak bir ya da birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır. Tanıma göre, mağdur bu davranışlara karşı mücadele etmekte zorlanacağı bir pozisyonadadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Vartia, 2003	<i>Workplace Bullying</i> : İşyeri zorbalığı	Bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eş değer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendisini savunmasız hissettiği bir süreçtir.
Namie ve Namie, 2000	<i>Workplace Bullying</i> : İşyeri zorbalığı	Bir çalışanın (hedef kişinin) bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve hedef kişinin sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Keashly ve Jagatic, 2003	<i>Workplace Bullying</i> : İşyeri zorbalığı / <i>Emotional Abuse</i> : Duygusal Taciz	Bir işyerinde çalışan bir ya da birkaç kişiye yöneltilen tekrar eden düşmanca sözlü ve sözlü olmayan, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlardır.
Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003	<i>Mobbing</i> : İşyerinde psikolojik taciz / <i>Emotional Abuse</i> : Duygusal Taciz	Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları ile veya rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Tınaz, 2006	İşyerinde Psikolojik Taciz / Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE BENZER KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

İşyerinde psikolojik taciz olgusunu tanımlayan kriterler konusunda literatürde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Kimi araştırmacılar fiziksel saldırıların veya cinsel taciz davranışlarının işyerinde psikolojik taciz kapsamında değerlendirebileceğini öne sürmekte⁷³; kimileri⁷⁴ bu davranışları da içeren tacizi farklı kavramlarla ifade etmektedir. Saldırıların veya olumsuz davranışların hedef kişiye zarar vermek amacıyla yöneltilip yöneltilmemesi konusunda da farklı görüşler mevcuttur⁷⁵. Bu farklı kriterlere bağlı olarak işyerinde psikolojik taciz olgusu, kimi zaman diğer taciz türleri veya saldırganlık içeren bazı işyeri olguları ile benzer noktalara işaret edebilmekte veya aynı durumu açıklayabilmektedir. Bu bölümde işyerinde psikolojik taciz ile benzerlik gösterdiği düşünülen ‘işyerinde çatışma’, ‘işyerinde cinsel taciz’, ‘işyerinde şiddet’ ve ‘işyerinde saldırganlık’ kavramları açıklanmıştır.

A. İŞYERİNDE ÇATIŞMA

Çatışma, fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir⁷⁶. Bir kurumda çatışma ise bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir⁷⁷. Bireylerin ihtiyaç, hedef veya arzularının tehdit altında olduğunu algıladıkları durumlarda zıt görüşlerde olmaları, menfaatlerinin ters düşmesi veya bireyin hedefine ulaşmasının, bir anlamda diğer bireylerin tercih veya davranışlarına bağlı olduğu durumlar da çatışmayı tetikleyebilmektedir⁷⁸.

Taraflar arasında yükselen anlaşmazlıklar sonucunda yaşanan uzun süreli ve çözülmemeyen bir çatışmanın, genellikle işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan

⁷³ Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.170; Brodsky; Matthiesen, s.17.

⁷⁴ Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s. 175.

⁷⁵ Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s.173-184 ; Ferrera, s.1-20 ; Brodsky ; Davenport, Schwartz ve Elliott, s.15; Einarsen ve diğerleri, s.12; Doyle, s. 147.

⁷⁶ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001, s. 543

⁷⁷ Eren, s.543.

⁷⁸ Larry Axelroad ve Rowland (Roy) Johnson, *Turning Conflict into Profit:A Roadmap for Resolving Personal and Organizational Disputes*, University of Alberta, 2005, s.5.

bir faktör olduğu kabul edilmektedir⁷⁹. Bu görüş, çalışmalarla da desteklenmiş ve işyerinde yaşanan çatışmalar ile işyerinde psikolojik taciz arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir⁸⁰.

Ancak işyerinde yaşanan her çatışma psikolojik taciz olarak değerlendirilmemelidir. İşyerinde psikolojik tacizin varlığından söz edebilmek için öncelikle düşmanca davranışların tekrarlanma sıklığından ve uzun süredir devam edip etmediğinden emin olmak gerekmektedir. İki kavramı birbirinden ayıran en temel farklılık bu noktada ortaya çıkmaktadır. Söz konusu farklılık, anlaşmazlığa neden olan davranışlar veya bu davranışların sergilenme şekli ile değil, davranışların hangi sıklıkta ve ne kadar süredir yöneltildiği ile açıklanmaktadır⁸¹. Olumsuz davranışların yöneltilme süresi ve tekrarlanma sıklığı işyerinde psikolojik tacizin tanımında kullanılırken, çatışmayı ifade ederken kullanılmaz. Çatışma uzun süreli olabildiği gibi hemen sona da erebilir.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz çatışmadan farklı olarak hem mağdur, hem mağdurun çevresi, hem de kurum için son derece yıkıcı sonuçları olabilen bir olgudur. Öyle ki, işyerinde psikolojik tacizin ahlak dışı ve çatışmanın aksine büyük zararlara yol açıcı bir etkisi olduğu belirtilmektedir⁸². Çatışmanın ise kurumların günlük yaşamının bir parçası olduğu, hatta belirli bir düzeyde olduğu sürece normal ve hatta yararlı olduğu⁸³, işyerinde yeniliklere katkıda bulunmaya, performansın gelişmesine ve öğrenmeye yardımcı olduğu kabul edilmektedir⁸⁴.

⁷⁹ Loreleigh Keashly ve Branda L. Nowell, 'Conflict, Conflict Resolution and Bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (339-358), London: Taylor & Francis, 2003, s.341; Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.171;

⁸⁰ Stig Berge Matthiesen, Stale Einarsen ve Anders Skogstad, 'Is Workplace Conflict and Workplace Bullying the Same?', **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**, Berlin, 20-25 Haziran 2008, ss.391.

⁸¹ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.169-170.

⁸² Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.35.

⁸³ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.35.

⁸⁴ Einarsen ve diğerleri, s.20.

B. İŞYERİNDE CİNSEL TACİZ

Cinsel taciz, insan onurunu ihlal etme amacına yönelen veya bu sonucu doğuran, istenilmeyen her türlü cinsel nitelikte sözlü, sözlü olmayan veya cinsel nitelikte fiziksel ve özel olarak düşmanca, aşağılayıcı, utandırıcı ve saldırgan bir ortam yaratan davranıştır⁸⁵. Cinsel taciz kapsamına giren davranışlar arasında fiziksel temas, dokunma, elleme, çimdikleme, laf atma, sarkıntılık, hakaret, sövme, davet etme, dış görünüşe ilişkin hoş olmayan sözler, şakalar, açık sözlü sarkıntılık, işyerinde pornografik resimler kullanılması, gözetleme, ıslık çalma ve fiziksel sarkıntılık gibi davranışlar yer almaktadır⁸⁶.

İşyerinde cinsel taciz ise arzu edilmeyen, (kadının) onurunu zedeleyebilecek ve işi için tehlike oluşturabilecek cinsel ilgi olarak tanımlanmıştır⁸⁷. İşyerinde cinsel taciz ve psikolojik taciz kavramları birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte, iki kavramın kimi zaman aynı olguyu ifade ettiği kabul edilmektedir. Öyle ki, bazı araştırmacılar⁸⁸ işyerinde cinsel tacizi, cinsiyetin baskı aracı olarak kullanıldığı bir psikolojik taciz türü olarak kabul etmektedirler. İşyerinde psikolojik tacizin bir türü kapsamında ele alınan cinsel taciz vakalarında, tacizci cinsiyeti nedeniyle mağdurun üzerinde psikolojik baskı kurarak, çalışma performansını düşürerek, onu aşağılayarak, küçük düşürerek, ondan şikayetçi olarak ve işyerinde düşmanca ortam yaratarak psikolojik tacize neden olabilmektedir.

Bu tip olumsuz davranışların, bir başka deyişle düşmanca ortam yaratan cinsel tacizin, işyerinde psikolojik tacizin bir türü olarak değerlendirilebilmesi için, tacize neden olan davranışların belirli bir süredir devam etmesi ve belirli bir sıklıkta yönlendirilmesi gerekmektedir. İki olguyu birbirinden ayıran temel konulardan biri tacize neden olan olumsuz davranışların tekrar etme sıklığı ve sürekliliği ile ilgilidir. İşyerinde psikolojik tacizde olumsuz davranışlar düzenli olarak ve belirli bir süredir

⁸⁵ Erdem Özdemir, 'İşyerinde Cinsel Taciz', **Çalışma ve Toplum Dergisi**, No.11, 2006, s. 90-91.

⁸⁶ CEDAW, **General Recommendation Made by the Committee on the Elimination of Discrimination against Women**, No:19, Article 11, 1992, <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/recomm.htm#recom11>, (11.03.2009).

⁸⁷ Ali Rıza Okur, 'İşyerinde Cinsel Taciz', **Argumentum**, Yıl:4, Sayı:42, 1994, s.4.

⁸⁸ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.170; Brodsky; Matthiesen, s.17.

yöneltimelidir. Bir vakanın ya da davranışın işyerinde cinsel taciz olarak isimlendirilebilmesi için tek seferlik olması bile yeterli olabilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz ve cinsel taciz olgularını ayıran bir diğer faktör tacize neden olan olumsuz davranışların cinsiyet temelli olup olmamasına ilişkindir. Her iki olguda da çalışana olumsuz ve rahatsız edici davranışlar yöneltmekle birlikte, söz konusu davranışların işyerinde cinsel taciz kapsamında değerlendirilebilmesi için davranışların cinsiyet temelli olması gerekmektedir. İşyerinde psikolojik tacizde ise olumsuz davranışların cinsiyet temelli olması zorunluluğu yoktur.

İki olgu amaçları itibariyle de farklıdır. İşyerinde psikolojik taciz vakalarında genellikle mağdurun işten ayrılması amacı güdülürken, işyerinde cinsel taciz vakalarında böyle bir amaç öncelikli olarak gözetilmemektedir. İşyerinde cinsel taciz genellikle işverenin ve/veya yöneticinin (her zaman değil ama genellikle erkek) astına (her zaman değil ama genellikle kadın) terfi, ücret artışı gibi iş çıkarları karşılığında, cinsel isteklerine rıza göstermesi amacıyla yöneltile bir taciz türüdür⁸⁹.

Her iki olgu da bireyin stres yaşamasına ve zarar görmesine neden olmakla birlikte işyerinde psikolojik tacizin birey üzerindeki etkilerinin daha yıkıcı olduğu varsayılmaktadır⁹⁰. Öyle ki, işyerinde psikolojik tacizin cinsel taciz davranışlarının aksine daha sinsice, açık olmayan davranışlar vasıtasıyla yöneltilebilmesi olgunun algılanmasını zorlaştırmakta ve mağduru savunmasız bırakabilmektedir. Mağdurun işyerinde psikolojik taciz olgusunda savunmasız kalmasının bir diğer nedeni, bu olguyu önlemek üzere alınan yasal önlemlerin henüz yaygınlaşmaması ile açıklanabilir. Öyle ki, işyerinde cinsel tacize karşı bugün neredeyse tüm dünyada hukuksal düzenlemeler olmasına karşın, psikolojik tacize ilişkin düzenlemeler sınırlı sayıda ülkede yer almaktadır.

⁸⁹ Robert Husbands, "Sexual Harassment Law In Employment: An International Perspective," **International Labour Review**, Vol. 131, No:6, 1992, s.541.

⁹⁰ M. Sandy Herchevovis ve Julian Barling, 'Comparing the Outcomes of Workplace Aggression and Sexual Harassment: A Meta –Analysis', **Seventh Work, Stress and Health Conference**, Washington DC, 6-8 Mart 2008.

C. İŞYERİNDE ŞİDDET

İşyerinde şiddet, çalışanların işyerinde veya işe gidiş gelişlerinde iş ile ilişkili konularda tehdit edilmeleri, aşağılanmaları ya da taciz edilmeleri gibi çalışanların güvenliğini ya da sağlığını açık ya da dolaylı olarak tehdit eden olaylarla karşılaşmaları olarak ifade edilmektedir⁹¹.

İşyeri şiddeti; işyerinde cinayet, tecavüz, soygun, silahla yaralama, dayak, fiziksel saldırı, tekmeleme, ısırma, yumruklama, tükürme, tırnaklama, sıkma, sıkıştırma, sinsice yaklaşma, din ve ırkla ilgili taciz, zorbalık ve kabadayılık, psikolojik taciz, eziyet etmek, zulmetmek, mağdur etmek, yıldırma, tehdit etmek, dışlama, rahatsız edici mesajlar bırakmak, sinir gösterileri, kaba davranışlar, küfür etmek, bağırma, isim takmak, kasıtlı sessizlik, kabul edilemez dolaylı imalar gibi durum ve davranışları kapsamaktadır⁹². Buna göre, işyeri şiddetinin fiziksel olduğu kadar, psikolojik saldırılar vasıtasıyla da yöneltilen bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

Nitekim, Dünya Sağlık Örgütü işyeri şiddetinin psikolojik şiddeti de içerdiğini belirtmiş ve psikolojik şiddeti tanımlamıştır. Buna göre psikolojik şiddet, bir kişiye ya da gruba karşı fiziksel güç tehdidi de dahil olmak üzere gücün, yetkinin kasten tehdit aracı olarak kullanılması sonucunda, kişinin ya da grubun fiziksel, ruhsal, ahlaksal ve sosyal açıdan zarar görmesine neden olan şiddettir⁹³. Tanım doğrultusunda psikolojik şiddetin, bir başka deyişle psikolojik tacizin, fiziksel güç kullanımını da kapsayan davranışlarla yöneltelebilen bir olguyu anlattığı anlaşılmaktadır. Ancak literatürde bu konuya yönelik bir görüş birliği yoktur. Kimi araştırmacılar fiziksel şiddet davranışlarını işyerinde psikolojik taciz davranışları dışında tutarken⁹⁴; kimileri psikolojik tacizin fiziksel saldırıları da kapsayabileceğini savunmaktadır⁹⁵.

İşyerinde şiddet ve işyerinde psikolojik taciz olgularının her ikisinde de gücün, yetkinin kötüye kullanılması söz konusudur. Ancak, iki olguyu birbirinden ayıran bazı

⁹¹ European Agency for Safety and Health at Work, Violence at work: Fact Sheet 24, 2002. <http://osha.europa.eu/publications/factsheets/24>, (13.03.2009).

⁹² Tmaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.41-43.

⁹³ Linda Dahlberg ve Etienne G. Krug, 'Violence- a global public health problem', Krug, Etienne G, Dahlberg, Linda, Mercy, James A, Zwi, Anthony B ve Lozano, Refael. (Ed.), **World Report on Violence and Health** içinde (3-21) Geneva: WHO, 2002, s.5.

⁹⁴ Keashly ve Jagatic, s.31.

⁹⁵ Einarsen ve diğerleri, s.9.

temel noktalar bulunmaktadır. Öyle ki, işyerinde şiddet davranışları genellikle saldırı, fiili taciz, tehdit, eşyaya zarar verme, açık saçık konuşma ve cinsel taciz gibi ağır suç oluşturan davranışlarla açıklanırken; işyerinde psikolojik taciz davranışlarının nadiren ağır suç teşkil ettiği öne sürülmüştür⁹⁶. Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz tekrar eden bir dizi davranışla tanımlanırken; işyeri şiddetinden söz edebilmek için tek bir davranış bile yeterli olabilmektedir.

Bir diğer farklılık olguların yaşandığı ve tacizi yöneltenlerin bulunduğu mekana ilişkindir. Öyle ki, işyerinde psikolojik taciz sadece aynı işyerinde çalışanlar arasında yaşanan bir anlaşmazlığı anlatırken; işyeri şiddeti hem aynı işyerinde çalışanlar arasındaki bir durumu, hem de işyerinde yaşanmasına karşın iş dışından müşteri, hasta gibi kişilerin yönelttiği davranışları da kapsayan bir olgudur⁹⁷.

Tüm bu tanımlar ışığında işyerinde psikolojik tacizin bir işyeri şiddeti biçimi olduğu ve işyerinde psikolojik tacizle karşılaşan bireyin psikolojik bir şiddete maruz kaldığı anlaşılmaktadır.

D. İŞYERİNDE SALDIRGANLIK

Saldırganlık, kişilerin diğer kişi veya kişilere zarar vermek amacıyla yönelttikleri davranışlar ile açıklanmaktadır⁹⁸. Bu tanımda dikkat edilmesi gereken husus, davranışların kasıtlı yöneltilmesine ilişkindir. Bir kişinin, bir diğerine zarar vermek girişiminde bulunması, başarısız olması halinde bile saldırganlık olarak algılanmalıdır. Tam tersine kişinin, diğer bir kişiye istemeden zarar vermesi, davranışta bir kasıt olmamasına bağlı olarak saldırganlık sayılmaz. Örneğin bir dişçinin hastasını tedavi ederken istemeden zarar vermesi gibi⁹⁹.

Kasıtlı olarak yöneltilen saldırgan davranışlar, aynı zamanda zarar veren davranışlardır. Bu zarar, yumruklamak, ısırarak, itmek gibi fiziksel olabileceği gibi;

⁹⁶ Oonagh Baron, 'Why workplace bullying and violence are different: protecting employees from both', Martin Gill, Bonnie Fisher, Vaughan Bowie (Ed.), **Violence at Work: Causes, Patterns and Prevention** içinde (151-164), London: Willian Publishing, 2002, s.152.

⁹⁷ Baron, s.154-155.

⁹⁸ Joel H. Neuman, 'Injustice, Stress and Bullying can be Expensive', **Workplace Bullying Conference**, Oakland, California, 2000.

⁹⁹ Neuman, **Workplace Bullying Conference**.

bağırıp çağırmak, lanet yağdırmak, hakaret etmek, eleştirmek gibi sözlü de olabilir¹⁰⁰. Dolayısıyla, saldırgan davranışlara maruz kalan kişinin hem fiziksel, hem psikolojik zarar görmesi olasıdır.

İşyeri saldırganlığı ise bireylerin geçmişte veya hali hazırda çalıştıkları kuruma veya bu kurumda çalışanlara zarar vermek amaçlı girişimleri ile açıklanabilir¹⁰¹. Bir çalışanın, diğer bir çalışana yönelttiği işyeri saldırganlığı, eşdeğer pozisyonda çalışanlar arasında olabileceği gibi ast ve üst düzey çalışanlar arasında da gerçekleşebilmektedir. Araştırmacılar işyeri saldırganlığı kapsamına giren davranışların gizli ve açık olmak üzere iki biçimde görülebileceğini öne sürmüşlerdir¹⁰². Gizli saldırgan davranışlar mağdurun arkasından konuşmak, onun hakkında söylentiler çıkartmak gibi algılanması zor olan davranışlardır. Açık saldırgan davranışlar ise herkesin önünde hakaret etmek, fiziksel saldırı, cinsel taciz gibi algılanması kolay olan davranışlardır. Buna göre, hem gizli, hem açıkça algılanan saldırgan davranışlarla yöneltilebilen işyerinde psikolojik taciz olgusunun, işyeri saldırganlığının bir alt türü olduğu düşünülebilir.

Ancak, işyerinde psikolojik taciz her şeyden önce tekrar eden ve süregelen olumsuz davranışlarla açıklanmaktadır. Bir başka deyişle, tacizci hedefine belirli bir süre boyunca tekrar eden davranışlar vasıtasıyla saldırmaktadır. Bu iki faktör, işyerinde saldırganlık ve psikolojik taciz kavramlarını ayıran en önemli noktalardan biridir. Öyle ki, işyeri saldırganlığı tek seferlik ya da zaman zaman yöneltilen, nadir olumsuz davranışları da kapsamaktadır¹⁰³.

Diğer taraftan işyerinde psikolojik tacize konu olan olumsuz davranışlar zarar verici olmakla birlikte, işyerinde saldırganlığın aksine kasıtsız olarak da yöneltilebilmektedir. Her ne kadar işyerinde psikolojik taciz davranışlarının genellikle hedef alınan kişinin işten ayrılması veya zarar görmesi amacıyla yöneltildiği öne sürülse de¹⁰⁴, kimi durumlarda tacize neden olan kişi verdiği zararın farkında bile

¹⁰⁰ Neuman, **Workplace Bullying Conference**.

¹⁰¹ Joel H. Neuman ve Robert A. Baron, 'Aggression in the Workplace', Robert A. Giacalone, Jerald Greenberg (Ed.), **Antisocial Behavior in Organizations** içinde (37-67), London: Sage, 1997, s.38.

¹⁰² Ari Kaukiainen ve diğerleri, 'Overt and Covert Aggression in Work Settings in Relation to the Subjective Well-being of Employees', **Aggressive Behaviour**, Vol.27, No.5, 2001, s.366.

¹⁰³ Loreleigh Keashly ve Joel H. Neuman, 'Workplace Behavior (Bullying) Project Survey: Briefing and Data Overview' **Minnesota State University Final Report**, Minnesota, 2008, s.2.

¹⁰⁴ Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s.173-184 ; Ferrera, s.1-20 ; Brodsky ; Davenport, Schwartz ve Elliott, s.15.

olmayabilmektedir¹⁰⁵. Örneğin, hiç beklenmedik bir anda ulaşılması güç bir hedef belirleyen ve hedefe ulaşabilmek için çalışanlarının normal çalışma düzenlerini bozan, işi bitirmek için mantıksız taleplerde bulunan bir yöneticinin neden olduğu psikolojik taciz gibi¹⁰⁶. Yöneltilen olumsuz davranışların kasıtlı olduğunu kanıtlamanın zor ve problemlili olması, hatta bazı durumlarda tacizcinin işyerinde psikolojik tacize neden olduğunun farkında bile olmamasına bağlı olarak, işyerinde psikolojik taciz olgusuna daha genel bir bakış açısıyla yaklaşılmıştır.

Buna göre, işyerindeki her saldırgan davranışın psikolojik taciz davranışı olduğu söylenemezken, tüm psikolojik taciz davranışlarının saldırganlık içerdiği kabul edilmektedir¹⁰⁷. Örneğin, kuruma zarar vermek amacıyla makineleri tahrip etmek veya sabotaj yapmak veya malzemelere zarar vermek işyeri saldırganlığı kapsamına girerken, işyerinde psikolojik tacizle ilişkilendirilmemektedir.

III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TARAFLARI

İşyerinde psikolojik tacizin taraflarını, tacize maruz kalan kişi (mağdur) ve tacizi uygulayan kişi (tacizci) oluşturmaktadır. Bazı psikolojik taciz vakalarında ise söz konusu tarafların sayısı artabilmektedir. Örneğin işyerinde psikolojik tacizi gözlemleyen çalışanlar, tacizin çalışma ortamına yansımından etkilenerek taraf tutabilmekte, tacizci veya mağduru destekleyerek, tacizci veya mağdur pozisyonuna düşebilmektedirler. Gözlemciler taraf tutmayarak tanık pozisyonunda da olguya dahil olabilmektedirler. Ayrıca, kurum da tacize göz yumarak ya da olguya bizzat neden olarak, tacizci pozisyonunu alabilmektedir. Bu bölümde işyerinde psikolojik taciz olgusunun tarafları, tacize maruz kalan, tacizi uygulayan ve tacize tanık olan taraf başlıkları altında ele alınmıştır.

¹⁰⁵ Einarsen ve diğerleri, s.12.

¹⁰⁶ Christian Doyle, **Work and Organizational Psychology:An Introduction with Attitude**, Hove, UK: Psychology Press, 2003, s. 147.

¹⁰⁷ Neuman, **Workplace Bullying Conference**.

A. MARUZ KALAN TARAF

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan taraf, mağdur taraftır. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalanları tanımlayıcı bir mağdur tipi bulunmamakta ve işyerinde psikolojik tacizin tüm çalışanları tehdit eden bir işyeri sorunu olduğu kabul edilmektedir. Ancak, çalışmalar bazı kişilik özelliklerine sahip olanların, mağdur taraf olmaya daha yakın kişiler olduğunu göstermektedir. Örneğin, yalnız bir kişinin, acayip bir kişinin, başarılı bir kişinin ya da yeni işe başlayan kişinin, işyerinde psikolojik taciz mağduru olma tehlikesinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir¹⁰⁸. Ayrıca, dalgın, neşeli, dost canlısı, kimseye hayır diyemeyen, korkak, alıngan, kendini beğenmiş, paranoyak, katı, kendine güvenen, içe dönük, hırslı, hastalık hastası kişilerin de mağdur taraf olmaya yakın oldukları öne sürülmüştür¹⁰⁹.

Araştırmacılar, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma riskinin farklı ve dikkati çeken kişiler, savunmasız kişiler ve üstün başarılı ve grup normları ile çatışan kişiler için daha fazla olduğunu belirtmişlerdir¹¹⁰:

Farklı ve dikkati çeken: İşyerindekilerden farklı olan, yabancı olan ve gruba ait olmayanların, diğerlerine göre psikolojik taciz mağduru olma riskinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Mağdurun farklı olması, diğerleri ile sorun yaşamasına, hatta günah keçisi ilan edilmesine bile neden olabilmektedir. Farklı olmak, ‘onlardan biri’ olmak ve ‘bizden biri’ olmamak anlamına gelmektedir. Psikolojik taciz mağdurları, işyerindeki diğer çalışanlardan birçok açıdan farklı olabilirler. Örneğin cinsiyet, ırk, din, dış görünüş, eğitim düzeyi gibi.

Savunmasız, sosyalleşme konusunda başarısız ve özgüvensiz: Bazı bireyler zayıf özgüvenlerine ve kendilerini savunamamalarına bağlı olarak işyerinde psikolojik tacize karşı diğerlerine göre daha riskli bir yerde durmaktadırlar.

Üstün başarılı ve grup normları ile çatışan: Üstün başarılı ya da yetenekli oldukları için bireyler dahil oldukları grubun normları ile çatışabilmekte, daha iyi

¹⁰⁸ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.97-98

¹⁰⁹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.45-47.

¹¹⁰ Dieter Zapf ve Stale Einarsen, ‘Individual Antecedents of Bullying’, Stale Einarsen, Helge Hoel ve Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (165-184), London: Taylor & Francis, 2003, s.178.

bildikleri konular üzerinde ısrar edebilmekte ve diğer çalışanlarla zıtlaşarak, onlar için bir tehdit haline dönüşebilmektedirler. Bu gruptaki kişiler, işyerindeki performans standartlarını yükseltmiş ve işyerindeki enformal grup kurallarını uygulamamış oldukları için tacizce maruz kalabilirler.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma riskinin, bu tür tacizle daha önceden karşılaşmış kişiler için daha yüksek olabileceği de öne sürülmüştür¹¹¹. Örneğin İngiltere’de bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu belirlenen katılımcıların tümünün, okul dönemlerinde de zorba davranışlara, tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir¹¹².

Okulda psikolojik ve/veya fiziksel tacize maruz kalan kişilerin, bu tür saldırılara maruz kalmayan kişilere göre iş hayatında daha sık mağdur olduklarını, 5.288 kişinin katıldığı bir diğer çalışma da ortaya konmuştur¹¹³. Okul döneminde bir taciz vakasına taraf olanların, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma durumlarının değerlendirildiği çalışmada, okul döneminde taciz mağduru olduğunu belirtenlerin (%11,2), işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını belirten katılımcıların %28,3’ünü temsil ettikleri saptanmıştır. Okuldaki psikolojik taciz karşısında tarafsız olan kişilerin ise, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların %20,1’ini oluşturduğu saptanmıştır. Çalışmada elde edilen bir diğer önemli bulgu, okul döneminde psikolojik taciz uygulayan kişilerin de, işyerinde psikolojik tacize maruz kalabileceklerini ortaya koymuştur. Öyle ki, çalışmada okul döneminde hem tacizci, hem mağdur olduklarını belirten katılımcıların (%13,4), işyerinde psikolojik tacize maruz kalanlar grubunun %30,8’lik dilimini oluşturduğu tespit edilmiştir.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan bireylerin, tacizin hedefi olmaları, çocukluk dönemlerinde yaşadıkları kötü tecrübelerle ilişkilendirilmektedir. Buna göre, işyerinde psikolojik tacizin hedefi olan kişilerin, tacizci ile yüzleşmemek adına ona itaat

¹¹¹ Peter Randall, **Bullying in Adulthood : Assessing the Bullies and Their Victims**, London: Psychology Press, 2001, s.117; Peter K. Smith ve diğerleri, ‘Victimization in the School and the Workplace’, **British Journal of Psychology**, Vol.94, No.2, 2003, s.175-188.

¹¹² Randall, s.117.

¹¹³ Smith ve diğerleri, s.175-188.

ettikleri ve bu davranış biçimini de çocukluk dönemindeki kötü tecrübelerinden öğrendikleri iddia edilmiştir¹¹⁴.

Daha önceden depresyon geçirmiş, endişeli ve sosyal ilişkilerde zayıf olan kişilerin daha kolay psikolojik taciz mağduru olabilecekleri ve tacizcilerin hedeflerini, mücadele etme kapasitesi zayıf olan kişiler arasından seçtikleri de öne sürülmüştür¹¹⁵.

ABD’li araştırmacılar, bir kişinin işyerinde psikolojik tacizin hedefi olmasında, bazı faktörlerin etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre;

- güçlü bir adalet duygusu olan ve dürüst kişilerin;
- parlak, zeki, bağımsız ve becerikli kişilerin;
- pozitif, nazik, saldırgan olmayan kişilerin;
- daha önceden bir tacizci tarafından taciz edilen ve travma geçiren kişilerin, tacizi uygulayan kişi için daha kolay hedefler oldukları iddia edilmiştir¹¹⁶.

B. UYGULAYAN TARAF

İşyerinde psikolojik taciz olgusuna neden olduğu kabul edilen taraf, tacizi uygulayan, bir başka deyişle tacizci taraftır. Tacizci tarafı genellikle bir kişi ya da bir grup temsil etmektedir. Tacizci tarafı temsil eden kişilerin özellikleri ile ilgili kesin yargılarda bulunmak zordur. Öyle ki, tacizcinin kişilik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmaların sonuçları, çoğunlukla mağdurların görüşlerini yansıtmaktadır. Buna göre, mağdurların algılamaları doğrultusunda, tacizcilerin bazı kişilik özelliklerine sahip olabilecekleri belirlenmiştir. Bu kişilik özelliklerine bağlı olarak da bazı tacizci tipleri tespit edilmiştir¹¹⁷. Örneğin, fesat, hayal kırıklığına uğramış, sadist, megaloman, hiddetli, eleştirici, dalkavuk, saman altından su yürüten, zorba, korkak, kıskanç ve hırslı tacizci gibi.

¹¹⁴ Randall, s.90.

¹¹⁵ Randall, s.126-127.

¹¹⁶ Namie ve Namie, s.38-46.

¹¹⁷ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.39-42.

İngiliz araştırmacı Field, tacizcinin genellikle mağdura göre üst düzeyde çalışan bir yönetici olduğunu varsayarak, tacizci yöneticinin bazı özelliklerini belirlemiştir¹¹⁸. Buna göre tacizci yöneticilerin, kısa vadeli düşünen, zayıf hafızalı, bencil, karar verme ve dinleme yeteneğinden yoksun, tatmin olmayan, gerçeği kabul etmeyen, kıskanç, başarısız olduğunu düşünen, nankör, kontrol delisi, anlayışsız, stresli, samimiyezsiz, iki yüzlü, ruh hali değişken, kibirli, gücünü gösterme ihtiyacı duyan, emrivaki yapan, her şeyi bildiğini sanan, özür dilemek istemeyen, anlaşmak ve iletişim kurmak istemeyen, olumsuz, düzenbaz, fırsatçı, kararsız, katı, karaktersiz, sorumsuz, espri anlayışından yoksun kişiler olabileceklerini öne sürmüştür. Diğer taraftan Tablo 2’de yer alan ifadeler tacizci kişinin sözüne güvenilmeyecek bir kişi olabileceğini de ortaya koymuştur.

Field, işyerinde psikolojik taciz davranışları sergileyenlerin aynı zamanda psikopat kişilik özellikleri taşıyabileceğini de belirtmiştir¹¹⁹. Aynı görüşü ileri süren bir diğer bir diğer İngiliz araştırmacı, bu kişilerin, kalpsiz, düşmanca tavırlar takınmaktan zevk alan, tehlikeli oyunlar oynayan, insanlar arkasından iş çeviren, deneyimlerinden tecrübe edinmeyen, güvenilmeyen, yalan söyleyen, utanması olmayan, içten olmayan, sevemeyen, kendi hataları için başkalarını suçlayan, suçlanamayan ya da eleştiri yapılması mümkün olmayan kişiler olduklarını belirtmiştir¹²⁰.

¹¹⁸ Field, s.53-72.

¹¹⁹ Field, s.89.

¹²⁰ Adams, s.81.

Tablo 2
Tacizcinin Söyledikleri ve Söylemek İstedikleri

Tacizcinin söylediği	Tacizcinin söylemek istediği
Bana güven.	Bana kesinlikle güvenme.
Senin burada çalışman konusunda önemli zorluklar yaşadık.	Senin burada çalışman konusunda önemli zorluklar yaşadım.
Sen hiçbir zaman ... konusunda ilerleme gösteremedin.	Ben hiçbir zaman ... konusunda ilerleme gösteremedim.
Seni korumak için her zaman dikkatli davrandım.	Kendimi korumak için her zaman dikkatli davrandım.
Çok iyi bir iş ilişkimiz olduğunu düşünüyordum.	Kendinden ve bana bakış açısından şüphe etmeni sağlayarak seni suçluyorum.
Ben sadece senin iyiliğini düşünüyorum.	Ben sadece kendi iyiliğimi düşünüyorum.
Bu toplantıyı sadece senin sağlığından endişe duyduğum için yapıyorum.	Bu toplantıyı diğerlerinin senin sağlık sorunlarına ilişkin sorular sormasından endişe duyduğum için yapıyorum.
Öğrenciler/hastalar/müşteriler diyor ki...	Ben öğrencileri/hastaları/müşterileri demeleri konusunda teşvik ediyorum veya onların ... dediklerini hayal ediyorum.
Senin hakkında şikayetler alıyorum.	Senin hakkında bir şikayet uydurdum veya başkasını senin hakkında şikayette bulunması için teşvik ettim.
Seninle çok iyi anlaşıyoruz.	Seninle iyi anlaştığımıza inanmam lazım veya diğerlerinden seni taciz ettiğimi saklamak için ilişkimizin normal olduğunu kanıtlamalıyım.
İşten/bölümden ayrılmak senin kendi profesyonel tercihidir.	İşten/bölümde ayrılmam benim menfaatim için önemlidir.
Bu işi aramızda resmiyete dökmeden halledebiliriz.	Sana yaptıklarımın kimsenin haberi olmamalı.

Kaynak: Field, 91-92

ABD’li araştırmacı Namie, tacizcileri uyguladıkları taciz taktiklerine göre dört gruba ayırmıştır¹²¹.

Bağırıp çağıran tacizci: Bu tip tacizci, duygusal kontrolü olmayan, işyerindeki ruh hali sürekli değişen ve beklenmedik öfke gösterileri sergileyen tacizcidir. Hedef aldığı kişileri herkes önünde küçük düşürmek suretiyle, herkese kendisinden korkulması gerektiğini ispatlamaya çalışır.

Sürekli eleştiren tacizci: Bu tip tacizci, kendi eksikliklerini ve güvensizliğini başka birisinin performansını kötüleyerek veya önemsiz ayrıntılara takılarak gizlemeye çalışan tacizcidir. Başkalarının yetersizlikleri konusunda sürekli şikayette bulunur ve hedeflerini küçük düşürmek için onları olmayan hatalarla suçlar.

İki yüzlü yılan tacizci: İki yüzlü yılan tacizci, hedefi hakkında söylentiler çıkartır, kendi imajını korumak için hedefinin itibarını zedeler ve diğerlerinin hedefi karşısında durmalarını sağlar.

Kontrol hastası tacizci: Kontrol hastası tacizci, zamana, malzemeye, harcıraha, bilgiye ve çalışma kadrosuna ilişkin düzenlemeleri her zaman kontrol altında tutar ve bu kaynakları, taciz ettiği kişiyi başarısızlığa uğratacak şekilde ayarlar. Ancak, bu şekilde taciz ettiği kişiden, performansı nedeniyle şikayetçi olabilir.

Kaliforniya’da yapılan bir konferansta, işyerinde psikolojik tacize neden olan kişilerin bazı özellikleri ve sergiledikleri karakteristik davranışlar öne sürülmüştür¹²². Bu davranışlar ve kişilik özellikleri aşağıda yer almaktadır.

1. Tacizci kişi, dikkat çekici bir kişidir. Kontrol sahibi olmak, mağdurun üzerinde hakimiyet oluşturmak için cazibesini kullanır.
2. Tacizci kişi, mağdurun gücünü azaltmak ve itibarına zarar vermek için gizli den gizli dedikodular yayar.

¹²¹ Gary Namie, ‘Workplace bullying: Escalated incivility’, **Ivey Business Journal**, Vol. 68, No.2, 2003, s. 1-6.

¹²² Camillo Azcarate ve diğerleri, ‘Ten Characteristic Behaviors of Workplace Bullies’, **International Ombudsman Association Conference**, The La Jolla Marriott and the University of California, San Diego , (02-05 Nisan 2006).

3. Tacizci kişi, mağdurla baş başa olduğunda destekleyici gözükür ve öyle davranır, fakat kamusal alanda onun hatalarını açığa çıkarır.
4. Tacizci kişi, kendisini iyi göstermek, mağdurun ise kötü algılanmasını sağlamak adına gerçekleri çarpıtır.
5. Tacizci kişi, iki yüzlüdür. Doğruları söylese de, bunu kendi çıkarı için diğerlerini sömürmek suretiyle yapar.
6. Tacizci kişi, genelde kaçamak cevaplar verir. Doğrudan cevap vermekten kaçınır ve bu yüzüne vurulduğunda çabuk sinirlenir.
7. Tacizci kişi, kendini beğenmiştir. Sürekli böbürlenir.
8. Tacizci kişi, pasif-agresiftir. Bilgi saklar ve mağdurun dışlanmasına neden olur.
9. Tacizci kişi, kendi sıkıntısından diğerlerini sorumlu tutar.
10. Tacizci kişi, ilgili biriymiş gibi davranır ve bu şekilde mağdurun gururunu kırmaya, onu utandırmaya çalışır.

Tacizcilerin, her zaman haklı olduğunu düşünen, tacize neden olduğunu reddeden, bencil, sinir bozucu ve sabırsız, gergin ve çabuk sinirlenen, diğerlerinin duygu ve düşünceleri konusunda anlayışsız, şüpheli ve paranoyak, ruh hali değişken kişiler olabilecekleri de öne sürülmüştür¹²³.

Tacizci taraf, kimi zaman da kurumun kendisi olabilmektedir. Kurumlar işyerinde psikolojik tacizi, kurumda istihdamı daraltma, kıdemli çalışanları genç işgücü ile ikame etme veya kurum içinde istenmeyen bir kişiden kurtulma gibi hedeflerle yöneltebilmektedirler¹²⁴. Bu tip kurumlar, çalışanı normal saatin üzerinde çalışmaya zorlayarak, hayatı ona daha zor kılarak, haberi olmadan telefon görüşmelerini

¹²³ Susan Elliot-Wright, **Overcoming Emotional Abuse: Survive and Heal**, London: Press Sheldon, 2007, s.29.

¹²⁴ Elliot-Wright, s.29.

dinleyerek, onu zayıf ve yetersiz göstererek, işyerinde psikolojik tacize neden olabilirler¹²⁵.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacizi önlemeye ve durdurmaya yönelik bir politikası olmayan, psikolojik tacize ilişkin şikayetleri önemsemeyen, bireyler arasında yaşanan çatışmaların çözümünü bireylere bırakan veya olası bir psikolojik taciz vakasında mağduru suçlayan yönetim anlayışındaki bir kurum da, tacizi destekleyerek tacizci taraf haline gelebilir.

C. TANIK OLAN TARAF

İşyerinde psikolojik taciz süreci her ne kadar mağdur ve tacizci arasında yaşanan bir anlaşmazlığı anlatsa da, zaman içerisinde sürece dahil olan tarafların sayısı artabilmekte ve tacizi gözlemleyen çalışanlar da sürecin bir parçası haline gelebilmektedirler.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin neden olduğu stresli çalışma ortamı, sürece tanık olanları etkileyebilmektedir¹²⁶. İşyerinde psikolojik taciz sürecine tanık olanlar, çalışma ortamındaki artan stres düzeyi, hayal kırıklığı ve psikolojik tacize maruz kalma korkusu gibi duygular nedeniyle, işe devamsızlık yapabilmekte, hastalık izni alabilmekte veya daha düşük performansla çalışabilmektedirler¹²⁷.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinden ciddi şekilde etkilendiği anlaşılan tanıkların, işten ayrılma eğilimlerinin de arttığı saptanmıştır¹²⁸. Örneğin İngiltere’de yapılan bir çalışmada, olası bir psikolojik taciz vakasına en az iki kişinin tanık olduğu ve tanık olanların %20’sinin işten ayrıldığı öne sürülmüştür¹²⁹.

İşyerinde psikolojik taciz sürecine tanık olan çalışanlar, süreçten etkilenme düzeyine veya kişilik özelliklerine göre sürece karşı farklı tepkiler verebilmektedirler.

¹²⁵ Graves, s.38.

¹²⁶ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.165-184.

¹²⁷ Hoel ve Cooper, s.1; Helge Hoel, Kate Sparks ve Cary L. Cooper, ‘The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment’, **Report Commissioned by the International Labor Organization**, Geneva:ILO, 2001, s.31.

¹²⁸ Hoel, Sparks ve Cooper, s.33.

¹²⁹ Rachel Rayner ve Karen McIvor, **Research Report on the Dignity at Work Project**, University of Portsmouth, 2008, s.28.

Kimisi işten ayrılabilmekte, kimisi tepkisiz kalabilmekte, kimisi ise tacizciyi veya mağduru destekleyebilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz sürecine tanık olan ve bu süreci durdurmak adına hiçbir şey yapmayan bir yönetici veya tacizciyi destekleyen çalışma arkadaşları da süreci şiddetlendiren, dolaylı tacizciler olabilirler. Dolaylı tacizciler, tanık olduğu psikolojik taciz sürecine yönelik herhangi bir sorumluluğu kabul etmekten kaçınan, süreç içerisinde arabulucuymuş gibi davranan, taraflardan birine duyduğu yakınlığı belli eden veya her iki tarafa da yanaşmayan ve bu tavırlarıyla gerçekte psikolojik tacizi uygulayanlarla birlikte olan iki yüzlü kişilerdir¹³⁰.

İşyerinde psikolojik taciz sürecine dahil olan tanıklar, verdikleri tepkiler, sergiledikleri davranışlar bakımından bazı tiplere ayırmıştır¹³¹. Bu izleyici tipleri arasında diplomatik izleyici, yordakçı izleyici, meraklı izleyici, bir şeye karışmayan izleyici, sahte masum izleyici yer almıştır. Diplomatik izleyici, bir çatışma olgusu içinde aracı rolü oynamayı seven izleyici; yordakçı izleyici, tacizciye sadık olan izleyici; meraklı izleyici, başkalarının problemleriyle çok fazla ilgilenen izleyici; bir şeye karışmayan izleyici, tamamen ilgisiz ve duyarsız olan izleyici; sahte masum izleyici ise görünüşte hiçbir şeye karışmayan ama gerçekte tacizciyi destekleyen izleyici tipidir.

IV. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARI

İşyerinde psikolojik taciz davranışları olumsuz ve istenmeyen davranışlar olmakla birlikte, bu davranışların hangi davranışlar olduğuna ilişkin kesin bir tanımlama bulunmamaktadır.

Norveçli araştırmacılar Einarsen ve Raknes, geliştirdikleri Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire) ile işyerinde psikolojik taciz davranışlarını listelemiş ve söz konusu davranışları kategorilere ayırarak, işyerinde psikolojik taciz davranışlarının türlerini belirlemişlerdir. 21 olumsuz davranışın yer aldığı anket için yapılan faktör analizi sonucunda işyerinde psikolojik tacizin “kişiye

¹³⁰ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)**, s.107-108.

¹³¹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.50-51.

yönelik psikolojik taciz”, “işe yönelik psikolojik taciz”, “sosyal yalnızlaştırma”, “fiziksel şiddet, cinsel taciz” gibi davranış türleri olduğu saptanmıştır¹³².

Olumsuz davranışlar anketinin revize edildiği bir diğer çalışmada¹³³ işyerinde psikolojik taciz davranışları 20 davranışla sınırlandırılmış ve işyerinde psikolojik taciz davranışları iki kategori altında değerlendirilmiştir. Buna göre birinci kategori, “kişiye yönelik psikolojik taciz” ile adlandırılmış ve dedikodu, aşağılayıcı yorumlar, haddini aşan alaylar ve sürekli eleştiriler gibi 12 davranış kapsamıştır. “İşe yönelik psikolojik taciz” ile adlandırılan ikinci kategori ise aşırı iş yükü verme, iş için mantıksız teslim tarihi verme, her yapıları izleme, önemli bilgilerin saklama gibi sekiz davranıştan oluşmuştur.

Alman araştırmacı Zapf ise işyerinde psikolojik taciz davranışlarını beş kategoriye ayırmıştır¹³⁴:

İşe yönelik psikolojik taciz: Bu tür psikolojik tacizde mağdura yöneltilen davranışlar, mağdurun kendisini işyerinde gereksiz hissetmesine ve işyerinden dışlanmasına neden olmaktadır. Örneğin, kurbanın iş yükünü arttırmak, işlerinin yürütmesini zorlaştırmak, iş planında değişiklikler yapmak, kıdemini düşürmek, yetkisini ve sorumluluklarını azaltmak gibi.

Sosyal yalnızlaştırma: Bu tür psikolojik tacizde mağdurla iletişim kesilmekte, mağdur çalışma ortamında yalnız bırakılmakta ve dışlanmaktadır. Örneğin, kurban odaya girdiğinde susulması ya da onun arkasından gülünmesi gibi.

Kişiliğe yönelik saldırılar: İşyerinde psikolojik tacizin bu türünde mağdur, din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken ve/veya fiziksel özellikleri nedeniyle olumsuz davranışların hedefi olmakta, mağdurun kişilik özellikleri ile alay edilmekte, ona isim takılmakta veya hakaret edilmektedir.

¹³² Dieter Zapf ve diğerleri, ‘Empirical findings on bullying in the workplace’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (103-126), London: Taylor & Francis, 2003, s. 120.

¹³³ Stale Einarsen ve Helge Hoel, ‘The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work’, **10th European Congress on Work and Organizational Psychology: Globalization - Opportunities and Threats**, Prague, Czech Republic, 2001.

¹³⁴ Zapf, **International Journal of Manpower**, s. 70-85.

Sözlü tehdit: Bu tür psikolojik tacizde, mağdur herkesin önünde küçük düşürülmekte, olumsuz eleştirilere maruz bırakılmakta ve azarlanmaktadır.

İtibarı zedelemeye yönelik psikolojik taciz: İşyerinde psikolojik tacizin bu türünde, mağdurun onurunu, itibarını zedeleyici davranışlar yer almaktadır. Örneğin, asılsız dedikodular çıkarma, söylentiler yayma veya arkadan konuşma gibi.

Zapf ve arkadaşlarının bir diğer çalışmasında¹³⁵, 38 olumsuz davranış değerlendirmeye alınmış ve yapılan faktör analizi sonucunda davranışlar yedi kategori altında toplanarak, işyerinde psikolojik taciz davranışlarının yedi farklı türü olabileceği öne sürülmüştür. Buna göre “işe yönelik saldırılar” başlığı altında toplanan birinci grup davranışlar, kararların sorgulanması, iş performansının yanlış veya küçümseyici bir tavırla değerlendirilmesi gibi davranışları kapsamıştır. İkinci gruptaki davranışlar, birey ile konuşmama, yokmuş gibi davranma gibi sosyal ilişkileri tehdit eden davranışları kapsamış ve “sosyal yalnızlaştırma” olarak adlandırılmıştır. Üçüncü grup, bireyin özel hayatını eleştirme, telefonunu dinleme gibi davranışların yer aldığı “özel hayata saldırılar” başlıklı gruptur. Dördüncü grup, cinsel taciz, fiziksel şiddet tehdidi gibi davranışların yer aldığı “fiziksel şiddet” adlı davranış grubudur. Beşinci grup, bireyin politik görüşleri ya da dini inançları ile alay etme gibi davranışları içeren ve “görüşe, duruşa yönelik saldırılar” başlığı altında değerlendirilmiş gruptur. “Sözlü saldırılar” adı altında toplanan altıncı gruptaki davranışlar ise yüksek sesle bağırma, sözlü tehditlerde bulunma gibi davranışlardır. “Dedikodular” başlığı altında toplanan son gruptaki davranışlar ise arkadan konuşma ve söylentiler çıkarma gibi davranışları kapsamıştır.

ABD’li araştırmacılar Keashly ve Neuman ise işyerinde psikolojik taciz davranışlarını dört grupta değerlendirmektedir¹³⁶:

Kişiyi engelleyen, hiçe sayan davranışlar: Bu grup davranışlar arasında sessizlik politikası uygulama, dedikodu veya söylentiler çıkarma, gerekli olan bilgilere erişimi engelleme, işle ilgili yardım taleplerinin reddetme, diğer çalışanların da bu şekilde davranmasını sağlama, diğer çalışanları mağdura karşı doldurma, görüşlerin ve katkıları dikkate almama, diğerlerinin mağdurun fikir ve planlarını desteklemesini

¹³⁵ Zapf, Knorz ve Kulla, s.222-223.

¹³⁶ Keashly ve Neuman, s.2-3.

engelleme, telefonları, e-postaları ve notları cevapsız bırakma, yalan söyleme, işle ilgili sosyal toplantılara çağırmama gibi davranışlar bulunmaktadır.

Kaba, saygısız, düşmanca ve küçük düşürücü davranışlar: Bu tür davranışlar arasında azarlama, herkes önünde küçük düşürme, kaba ve saygısız davranma, hakaretlerde bulunma, bağırıp çağırma, düşmanca bir tavırla bağırma, işleri sert bir dille eleştirme, gösteriş yaparak küçümseme, kişinin kendisini ifade etmesini engelleme, kişinin zekası konusunda olumsuz yorumlar yapma gibi davranışlar yer almaktadır.

İşle ilgili davranışlar: Bu tür davranışlar arasında mantıklı bir nedeni olmadan kişinin terfisini ya da ücret artışını engelleme, kişinin performansı hakkında geri bildirim sağlamama, diğerlerine kıyasla daha fazla anlamsız ve yetiştirmesi imkansız görevler verme, takdir etmeme, kişinin yaptığı işten veya fikirlerinden başkasının faydalanmasını sağlama gibi davranışlar yer almaktadır.

Hakaretler ve kişisel saldırılar: Küçültücü, onur kırıcı lakaplar takma, müstehcen veya düşmanca hareketlerde bulunma davranışları ise bu tür davranışlar arasında bulunmaktadır.

Leymann ise işyerinde psikolojik tacizi tanımlayabilmek için 45 davranıştan oluşan bir ölçek geliştirmiş (Leymann Inventory of Psychological Terrorization -LIPT) ve 45 olumsuz davranış özelliklerine göre beş grupta toplamıştır¹³⁷. Bu davranış grupları aşağıda yer almaktadır.

Birinci grup: Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar

1-Üstünüz tarafından ifade etme fırsatınız sınırlanır.

2-Sürekli sözünüz kesilir.

3-Meslektaşlarınızca kendinizi ifade etme fırsatınız sınırlanır.

¹³⁷ Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.170; Davenport, Schwartz ve Elliott, s.18-19.

4-Azarlanırsınız ve size yüksek sesle bağırlır.

5-İşinizle ilgili olarak sürekli eleştirilirsiniz.

6-Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.

7-Telefonla rahatsız edirsiniz.

8-Sözlü olarak tehdit edirsiniz.

9-Tehdit mektubu alırsınız.

10-Yalancı olduğunuz ima edilir.

İkinci grup: Sosyal ilişkilere saldırılar

1-Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.

2-Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.

3-Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.

4-Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.

5-Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

Üçüncü grup: İtibarınıza saldırılar

1-Arkanızdan kötü konuşulur.

2-Asılsız dedikodu çıkarılır.

3-Alaya alınırsınız.

4-Akıl hastasıymış gibi davranılırsınız.

5-Psikolojik değerlendirme / inceleme geçirmeye zorlanırsınız.

6-Herhangi bir özrünüzle alay edilir.

7-El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilir.

8-Politik ya da dini inançlarınızla alay edilir.

9-Özel yaşamınızla alay edilir.

10-Milliyetinizle alay edilir.

11-Öz saygınızı etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız.

12-Çaba ve başarınız haksız bir şekilde değerlendirilir.

13-Kararlarınız sürekli sorgulanır.

14-Küçük düşürücü isimlerle çağrılırsınız.

15-Cinsel imalarda bulunulur.

Dördüncü grup: Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırılar

1-Sizin için hiçbir özel görev yoktur.

2-Görevleriniz kısıtlanır.

3-Anlamsız görevler yapmanız istenir.

4-Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.

5-Sürekli yeni görevler verilir, işiniz değiştirilir.

6-Öz saygınızı etkileyen görevler verilir.

7-Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilir.

8-Size mali yük getirecek genel zararlara sebep olunur.

9-İşyerinize ve evinize hasar verilir.

Beşinci grup: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar

1-Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.

2-Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.

3-Hafif şiddetle tehdit edilirsiniz.

4-Fiziksel zarar.

5- Doğrudan cinsel taciz.

İşyerinde psikolojik tacizin tanısında yararlı olabilecek 15 davranış daha belirlenmiştir¹³⁸.

- Telefon, bilgisayar, lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozular. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşlarıyla aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden çok daha fazla olmaya başlar.
- Bireyin sigara kokusu ve dumandan çok rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Birey, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Birey, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Bireyin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Bireye yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Birey, her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.

¹³⁸ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.45.

- Bireyin işe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılarıyla kontrol edilir.
- Birey, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Birey, sözlü veya yazılı soru ve taleplerine yanıt alamaz.
- Birey, üstleri veya iş arkadaşları tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Birey, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağrılmaz.
- Bireyin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Bireyin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Birey, kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

Bireyler yukarıda öne sürülen olumsuz davranışların bir çoğu ile ya da bir kaçısı ile gündelik iş yaşamlarında karşılaşabilmektedir. Söz konusu davranışlar farklı kategorilerden olabildiği gibi, aynı kategoriden de olabilmektedir. Örneğin birey aynı anda hem işine, hem de kişiliğine yönelik saldırılara maruz kalabilmekte ya da sadece sosyal yalnızlaştırma davranışlarına maruz kalabilmektedir. Birey hangi tür davranışa maruz kalırsa kalsın, olası bir psikolojik taciz vakasından söz edebilmek için söz konusu davranışların sürekli ve uzun süreli olarak yöneltilmesi gerekmektedir. İşyerinde bir kez karşılaşılan olumsuz bir davranış, hoş görülebilir bir davranış olup, o işyerinde psikolojik tacizin varlığına işaret etmemektedir.

V. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN UYGULANMA TÜRLERİ

İşyerinde psikolojik taciz, uygulanma şekline, tacizin taraflarına ve süresine bağlı olarak farklı türler altında değerlendirilebilmektedir. Örneğin, olumsuz davranışların yöneltilme şekline göre işyerinde psikolojik tacizin dolaylı ve doğrudan olmak üzere iki türe ayrıldığı varsayılmaktadır¹³⁹. Buna göre, sözlü tehdit, bağırıp çağırma gibi davranışlar vasıtası ile yöneltilen psikolojik taciz, herkes tarafından algılanabilen, *doğrudan (açık) psikolojik tacizdir*. Diğer taraftan, bilgi saklamak, iftira atmak gibi davranışların yöneltildiği tacizin ise açıkça algılanmayan, *dolaylı (gizli) psikolojik taciz* olduğu kabul edilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz, davranışların yöneltilme şeklinin yanı sıra, tacizin subjektif ve objektif algılanmasına göre de ikiye ayrılmaktadır. *Subjektif psikolojik taciz*, işyerinde psikolojik tacizin sadece mağdur tarafından algılanması; *objektif psikolojik taciz* ise işyerinde psikolojik taciz olgusunun belirgin, herkes tarafından gözlenebilir olması durumunu anlatmaktadır¹⁴⁰.

İşyerinde psikolojik taciz süresine göre de *uzun süreli* ve *kısa süreli* olmak üzere iki ayrı türde değerlendirilebilir. Bir vakaya işyerinde psikolojik taciz tanısı koyabilmek için tacizin belirli bir süredir devam etmesi koşulu aranmaktadır. Ancak, bu süre altı ay olabildiği gibi iki buçuk sene ya da daha uzun da olabilmektedir. Süre uzadıkça işyerinde psikolojik tacizin şiddetlendiği, mağdur ve çevresi için daha yıkıcı sonuçlar doğurduğu varsayılmaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz taraflarına, bir başka deyişle yönüne göre de türlere ayrılabilir. Tacizin taraflarını genellikle mağdur ve tacizci oluşturmakta, tarafların sayısı taciz süresine göre artabilmekte, sürece tanıklar ve kurum da farklı rollerde katılabilmektedirler. Söz konusu taraflar ele alındığında, işyerinde psikolojik tacizin üç türü¹⁴¹ olduğu kabul edilmektedir. Bunlardan ilki *yukarıdan aşağıya doğru psikolojik tacizdir* (dikey psikolojik taciz). Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik tacizde tacizci, mağdura göre daha üst pozisyonda çalışmaktadır. Bu tür tacizde mağdur, yöneticisi,

¹³⁹ Matthiesen, s.14.

¹⁴⁰ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.52.

¹⁴¹ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.116.

bölüm yetkilisi gibi daha üst pozisyonda çalışan veya daha yaşlı bir iş arkadaşı ya da arkadaşları tarafından psikolojik tacize uğramaktadır. Bir diğer tür, *eşdeğer pozisyonda çalışanlar arasında yaşanan psikolojik tacizdir* (yatay psikolojik taciz). Bu tür vakalarda tacizci ve mağdur aynı pozisyon veya görevde çalışan ve benzer olanaklara sahip iş arkadaşlarıdır. Üçüncü tür, tacizin yönünün *aşağıdan yukarıya doğru* olduğu ve mağdurun tacizciye göre daha ast pozisyonda çalıştığı türdür.

Bazı psikolojik taciz vakalarında ise kurum bizzat tacizci taraf olmakta ve taciz kurum ve çalışan arasında yaşanabilmektedir. Bu tür psikolojik taciz *kurumsal (örgütsel) psikolojik taciz* olarak adlandırılmaktadır¹⁴². Kurumsal psikolojik taciz, kurumda istihdamı daraltma, kıdemli çalışanları genç işgücü ile ikame etme veya kurum içinde istenmeyen bir kişiden kurtulma gibi hedeflerle bizzat kurum tarafından yöneltilen psikolojik tacizdir¹⁴³. İşsizliğin fazla olduğu ve kanunların yetersiz kaldığı ülkelerde kurumlar, çalışanı normal saatin üzerinde çalışmaya zorlayarak, hayatı ona daha zor kılarak, haberi olmadan telefon görüşmelerini dinleyerek, onu zayıf ve yetersiz göstererek işyerinde psikolojik tacize neden olmaktadır¹⁴⁴.

İşyerinde psikolojik taciz, tacizi başlatan nedenler çerçevesinde değerlendirilerek de ele alınmış ve iki türe¹⁴⁵ ayrılmıştır: (1) Çatışma kaynaklı psikolojik taciz (2) Saldırı odaklı psikolojik taciz.

Çatışma Kaynaklı Psikolojik Taciz: Bu tür psikolojik taciz, bireyler arası çatışmalar sonucunda ortaya çıkan psikolojik tacizdir. Birçok psikolojik taciz vakasını genellikle iş ile ilgili bir çatışmanın tetiklediği kabul edilmektedir. Kurum içerisindeki hoşnutsuz çalışma ortamı kurumda çatışmaya neden olabilmekte ve bu çatışmalar taraflarca kişiselleştirilerek şiddetlenebilmektedir. Bu çatışmada kendini savunacak gücü yitiren taraf, işyerinde psikolojik taciz mağduru olabilmektedir.

Saldırı Odaklı (Yağmacı) Psikolojik Taciz: Bu tür psikolojik tacizde mağdur, tacizcinin davranışını anlamlı kılabilir veya tacizciyi kışkırtacak hiçbir davranışta bulunmadığı halde tacize maruz kalmaktadır. Bu tip vakalarda mağdur tesadüfen bu

¹⁴² Einarsen ve diğerleri, s.13; Graves, s.38 ; Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.141.

¹⁴³ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.141.

¹⁴⁴ Graves, s.38.

¹⁴⁵ Einarsen, *International Journal of Manpower*, s.16-27.

durumla karşılaşabilmektedir. Öyle ki tacizci gücünü ve yetkisini kullanarak tesadüfi mağdurun zayıf durumundan istifade etmektedir. Saldırı odaklı psikolojik taciz türü, kendisini güçlü göstermek için yetkisini diğer çalışanlar üzerinde keyfi olarak kullanan, astlarını küçük gören, anlayışsız ve otoriter lider stiline sahip yöneticilerin, astlarına yönelttikleri psikolojik taciz türüdür. Saldırı odaklı psikolojik taciz, kimi vakalarda kurumun benimsediği yönetim ve liderlik anlayışına bağlı olarak normal karşılanabilmektedir. Bazı vakalarda ise mağdur farklı bir grubun mensubu olması nedeniyle saldırı odaklı psikolojik tacize maruz kalabilmektedir. Saldırı odaklı psikolojik taciz kimi zaman bir grup çalışanın yaşadıkları stres ve/veya hayal kırıklığına bağlı olarak, kendilerinden daha güçsüz olan diğer bir kişiyi günah keçisi ilan ederek taciz etmesi ile de ortaya çıkabilmektedir.

Norveçli araştırmacı Matthiesen ise işyerinde psikolojik tacizin çatışma kaynaklı ve saldırı odaklı türleri dışında sekiz alt türü daha olabileceğini öne sürmüştür¹⁴⁶:

Günah keçisi ilan etme: Bu tür psikolojik tacizde mağdur, işyerindeki her türlü olumsuzluğun sorumlusu ilan edilmektedir. Bu tür tacize stresli çalışma ortamının neden olabileceği belirtilmiştir.

Cinsel taciz: Araştırmacı işyerinde cinsel tacizin, istenmeyen ve tekrar eden cinsel davranışlar aracılığıyla yöneltilen bir taciz türü olduğunu öne sürmüş ve cinsel tacizin hedefinin genellikle 35 yaşından genç bir kadın olabileceğini belirtmiştir.

Şaka yolu ile yöneltilen psikolojik taciz: İşyerlerinde yaygınlıkla gözlenen bu tacizde psikolojik tacizin hedefi olan kişi şakaların odak noktasıdır. Şakaların karşılıklı olması durumunda psikolojik tacizden söz edilmemektedir. Ancak, şakaların tek taraflı ve incitici olması, hedef kişi ile dalga geçilerek eğlenilmesi, o kişinin psikolojik tacizle karşı karşıya kalmasına neden olabilir.

Gizlice takip etmek (stalking): Gizlice takip etme yoluyla taciz, bir bireyin, diğer bireye istenmeyen, izinsiz ve tekrar eden davranışlar yönelterek, o kişiyi iletişime zorlaması ile açıklanmaktadır. Bu tür tacizde hedef kişi can güvenliğinden endişe eder.

¹⁴⁶ Matthiesen, s.17-21.

Gizlice sergilenen bu taciz türü, diğer çalışanlar tarafından kolayca algılanamaz veya bu tip davranışlar zararsız olarak kabul edilebilir. Örneğin hedef kişiye mektuplar, hediyeler göndermek, telefonla rahatsız etmek, kişinin evinin ya da işyerinin önünde beklemek gibi. Özellikle sanatçılar ve pop yıldızları bu tür tacizin kurbanı olmaktadır.

Medyanın yoğun teşhirinin neden olduğu psikolojik taciz: Bu tip taciz, medyanın genellikle doğru olmayan veya abartılan açıklamaları ile yaşanmaktadır. Sıradan insanların nadir olarak karşılaştığı bu tür psikolojik taciz, genellikle politikacılar ve sosyal statüleri yüksek olan çalışanları tehdit eden bir taciz türüdür.

İşe yeni başlayanların maruz kaldığı psikolojik taciz: Bu tür tacizde işe yeni başlayan birey, işyerinde düşmanca bir çalışma ortamı ile karşılaşmakta ve diğer çalışanların rahatsız edici davranışlarına maruz kalmaktadır. Bu saldırıların uzun süreli ve sıklıkla yöneltmesi durumunda psikolojik taciz süreci başlayabilmektedir.

Yasaların yoksunluğunun neden olduğu psikolojik taciz: Bu tür tacizde birey, belirli bir kişi ya da grubun değil, ülkedeki sistem veya bürokratların hedefidir. Bürokratların kararları veya devletin politikası bu tacize neden olabilmektedir. Örneğin üst düzey pozisyonda çalışan bir vatandaşın yerel belediye, müfettişler, vb. devlet adamları ile yaşadığı çatışmanın, psikolojik tacize dönüşmesi gibi.

Şikayetçi olan kişiye misilleme amaçlı yöneltelen psikolojik taciz (whistleblowing): Bu tür tacizde işyerindeki yanlışlıkları ya da hataları tespit eden ve şikayet eden kişi, diğer çalışanlarca taciz edilmektedir. Şikayette bulunan kişi, işyerindeki çoğunluk tarafından mimlenmekte ve o kişiye misilleme olarak psikolojik taciz uygulanmaktadır. Norveç'te 221 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen ve işyerinde psikolojik tacizin nedenlerinin de sorgulandığı bir çalışmada, bu tür tacizin, katılımcıların en sık maruz kaldığı taciz türlerinden biri olduğu saptanmıştır¹⁴⁷. Norveç'te yapılan bir diğer çalışmada, işyerinde etik dışı uygulamalar ve/veya davranışlardan şikayetçi olma (*whistleblowing*) ile işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ilişkisi araştırılmış ve 505 katılımcının %32'sinin bu tür davranış ve

¹⁴⁷ Einarsen, Matthiesen ve Hauge, s.475.

uygulamalardan şikayetçi olduğu ve bu kişilerin işyerinde psikolojik tacize, çatışmaya veya olumsuz davranışlara maruz kalma düzeyinin, şikayeti olmayanlara göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu kaydedilmiştir¹⁴⁸.

İşyerinde karşılaşılan bir diğer psikolojik taciz türü, *sanal ortamda yöneltilen psikolojik tacizdir*. Bu tür tacizde, hedef kişi internet ortamında gönderilen dökümanlar, mesajlar, fotoğraflar vb. yazılı, sözlü, görsel saldırılar aracılığıyla rahatsız edilir. Bu saldırılar, hedef alınan kişiyi doğrudan tehdit eden, korkutucu veya nefret dolu mesajlar olabildiği gibi şaka yolu ile taciz eden veya ırk, cinsiyet ayrımcı mesajlar da içerebilir¹⁴⁹. İnternet ortamında psikolojik taciz, ayrıca hedef kişinin çalıştığı kurumun internet sitesinde yazılan yazılar, iftiralar, aşağılayan yorumlar vasıtasıyla da gerçekleştirilebilir. İnternet ortamında yazılan mesajlar, dökümanlar veya acımasız iftiralar hedef kişinin cep telefonuna da gönderilebilir. Bu taciz türünde, tacizcinin kim olduğu kanıtlanamayabilir veya bilinmeyebilir¹⁵⁰. Bu durumda mağdur, süreci durdurmak için müdahale edemeyebilir ve süreçten daha fazla zarar görebilir.

¹⁴⁸ Andreas Høstmælingen, Kari Severinsen ve Stig Berge Matthiesen, 'About the link between bullying and whistleblowing at work: Findings from a Norwegian municipality sample', **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**, Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, s.69-70.

¹⁴⁹ Monica T. Whitty ve Adrian N. Jarr, 'Cyber-Harassment in the Workplace', Vaughan Bowie, Bonnie Fisher, Cary L. Cooper (Ed.), **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies** içinde (248-262), London: Willian Publishing, 2005, s.252.

¹⁵⁰ Whitty ve Jarr, s.252-253.

VI. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN YAYGINLIĞI

İşyerinde psikolojik tacizin yaygınlığı, tacize maruz kalma oranına ve işyerinde en sık karşılaşılan psikolojik taciz davranışları ve türlerine ilişkin çeşitli ülke verileri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

A. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE MARUZ KALMA ORANINA İLİŞKİN VERİLER

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranına ilişkin rakamlar, bu oranı belirlemek üzere kullanılan yöntemle göre farklılaşmaktadır¹⁵¹. İşyerinde psikolojik tacizin yaygınlığını belirlemek için genellikle iki farklı yöntem kullanılmaktadır¹⁵².

Birinci yöntemde işyerinde psikolojik tacizin tanımı verilerek, ankete katılanlara psikolojik tacizle karşılaşmış ve karşılaşmadıkları sorulmakta ve işyerinde psikolojik tacizin varlığı, katılımcıların algılamaları doğrultusunda belirlenmektedir. Bu yöntemle subjektif yöntem de denilmektedir¹⁵³. Subjektif yöntemin kullanıldığı çalışmalarda, işyerinde psikolojik taciz oranının genellikle %1-%4 arasında seyrettiği öne sürülmüştür¹⁵⁴. Bu yöntemin kullanıldığı İskandinav ülkeleri çalışmalarında da, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının %2-%5 arasında değiştiği belirlenmiştir¹⁵⁵.

İkinci yöntemde işyerinde psikolojik tacizin varlığı, Leymann'ın olumsuz davranışlar (LIPT¹⁵⁶) ölçeği, Einarsen ve Raknes tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire - NAQ¹⁵⁷), Björkqvist ve Österman'ın İşyeri Tacizi Ölçeği (Work Harassment Scale-WHS¹⁵⁸) gibi ölçeklerle saptanılmaktadır.

¹⁵¹ Einarsen, Matthiesen ve Hauge, s.476.

¹⁵² Guy Notelaers ve diğerleri, *Estimating the Prevalance of Bullying at Work: A Latent Class Cluster Approach*, 2005, <http://spitswww.uvt.nl/~vermunt/notelaers2005.pdf>, s.1-53. (28.02.2009).

¹⁵³ Notelaers ve diğerleri, 2005.

¹⁵⁴ Zapf ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, s. 104; Vittorio Di Martino, Helge Hoel, Cary L. Cooper, **Preventing Violence and Harrasment in the Workplace**, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, s.41.

¹⁵⁵ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.19.

¹⁵⁶ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.165-184; M. Angeles Carnero, Blanca Martinez ve Rocio Sanchez-Mangas, 'Mobbing and Its Determinants: The Case of Spain', **Simposio Analisis Economico**, Oviedo, Aralık 2006, s.15-16.

¹⁵⁷ Bergen Bullying Research Group, *NAQ*, <http://www.uib.no/rg/bbrg/projects/naq>, (18.04.2009).

¹⁵⁸ Björkqvist ve Österman.

Objektif yöntem olarak da adlandırılan¹⁵⁹ bu yöntemde, bir dizi olumsuz davranış içeren ölçekler vasıtası ile katılımcıların olumsuz davranışlarla karşılaşma sıklıkları ölçülmektedir.

LIPT veya NAQ anketlerinde olumsuz davranışlardan en az biri veya birden fazlası ile haftalık sıklıkta ve belirli bir süredir (en az altı ay) karşılaşan katılımcılar, işyerinde psikolojik taciz mağduru olarak kabul edilmektedir¹⁶⁰. Björkvist ve Österman'ın anketinde ise belirli bir puanın üzerinde ölçek puanı alanlar, işyerinde psikolojik taciz mağduru kategorisinde sayılmaktadır¹⁶¹. NAQ veya LIPT gibi anketler aracılığıyla olumsuz davranışlarla karşılaşma sıklığının ölçüldüğü çalışmalarda saptanan işyerinde psikolojik taciz oranının %3-%7 arasında değiştiği, WHS gibi belirli bir puanın üzerindekiilerin mağdur kabul edildiği çalışmalarda ise bu oranın %10-17 arasında değiştiği öne sürülmüştür¹⁶².

Buna göre, tanım kullanılan yöntemle belirlenen işyerinde psikolojik taciz oranının, ölçek kullanılan yöntemle belirlenen orana göre genellikle daha düşük olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim bazı çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir. Örneğin, Finlandiya'da yapılan bir çalışmada¹⁶³ işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı iki farklı yöntemle ölçülmüş ve tanım kullanılan yöntem ile saptanan oranın %8,8, olumsuz davranışları kapsayan ölçek aracılığı ile tespit edilen oranın %24,1 olduğu belirlenmiştir. ABD'de yapılan bir çalışmada¹⁶⁴ da benzer sonuçlara rastlanmıştır. 18 sektörden 403 çalışanın katıldığı çalışmada, tanım kullanılan yöntem ile belirlenen işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının (%9,4), olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığına (objektif yöntem) göre belirlenen orandan (%28) daha düşük olduğu görülmüştür. Danimarka'da yapılan ve hastane personelinini kapsayan

¹⁵⁹ Notealears ve diğerleri, s.7.

¹⁶⁰ Zapf ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, s. 104.

¹⁶¹ Zapf ve diğerleri, s.104.

¹⁶² Zapf ve diğerleri, s.104.

¹⁶³ Denise Salin, 'Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and Role of Organizational Politics', **PISTES**, Vol. 7 No.3, 2005, <http://www.pistes.uqam.ca>, (25.03.2009).

¹⁶⁴ Pamela Lutgen - Sandvik, Sarah J. Tracy ve Jess K. Alberts, 'Burned by bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact' **Journal of Management Studies**, 2006, Vol. 44, No. 6, 2007, s. 837-862.

bir diğer çalışmada¹⁶⁵, tanım kullanılan yöntem ile belirlenen işyerinde psikolojik tacize oranının (%3), olumsuz davranışlar ölçeği kullanılarak belirlenen orandan (%8-%25) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Genellikle tercih edilen bu iki yöntem dışında işyerinde psikolojik tacizin yaygınlığı, olgunun tanımının verildiği ve katılımcılara bu olguya tanık olup olmadıklarının sorulduğu yöntemle de belirlenebilmektedir. Bu yöntemin kullanıldığı çalışmalarda tespit edilen psikolojik tacize maruz kalma oranının %30-%70 arasında değiştiği belirlenmiş¹⁶⁶ ve bu yöntemle belirlenen oranların, diğer yöntemlere kıyasla daha az güvenilir olduğu öne sürülmüştür¹⁶⁷.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz oranının herhangi bir tanım vermeden, doğrudan ‘son altı ay içerisinde psikolojik tacize maruz kaldınız mı’ sorusu ile tespit edildiği çalışmalar da yapılmaktadır. Bu yöntemin kullanıldığı çalışmalarda işyerinde psikolojik taciz oranının, diğer oranlara kıyasla daha yüksek olduğu (%10-25) belirlenmiştir¹⁶⁸. Bu yöntemle belirlenen oranın diğerlerine kıyasla yüksek olması, katılımcıların en ufak bir olumsuzluğu bile psikolojik taciz olarak algılayabilmeleri ile açıklanmaktadır¹⁶⁹.

İşyerinde psikolojik tacize ilişkin oranlar, kullanılan yönteme göre farklılaştığı gibi mağdur kabul edilecek kişiler için belirlenen kriterlere (psikolojik tacizin süresi ve olumsuz davranışlarla karşılaşma sıklığı) bağlı olarak da değişebilmektedir. Örneğin Avrupa’da Leymann’ın kriterlerine bağlı kalınarak, olumsuz davranışlara en az haftada bir ve en az altı aydır maruz kalanların mağdur kabul edildiği çalışmalarda, işyerinde psikolojik taciz oranının %1-4 arasında değiştiği saptanmıştır¹⁷⁰.

¹⁶⁵ Eva Gemzoe Mikkelsen ve Stale Einarsen, ‘Bullying in Danish Work-life:Prevalence and Health correlates’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, Number:4, 2001, s.393.

¹⁶⁶ Lyn Quine, ‘Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey’, **British Medical Journal**, Vol. 318, No.7178, 1999, s.228; Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s 19; Keashly, Neuman, s.2.

¹⁶⁷ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s 19.

¹⁶⁸ Zapf ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, s. 104; Charlotte Rayner, ‘The incidence of workplace bullying’, **Journal of Community and Applied Social Psychology**, Vol.7, 1997, s.199-208.

¹⁶⁹ Zapf ve diğerleri, s.104.

¹⁷⁰ Zapf ve diğerleri, s. 109.

Olumsuz davranışlara ayda bir veya iki defa maruz kalanların mağdur kabul edildiği çalışmalarda ise işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının %8-%10 aralığında seyrettiği tespit edilmiştir¹⁷¹.

İşyerinde psikolojik tacize ilişkin oranlar, çalışmalarda uygulanan ölçüm yönteminin ve yöntemde kullanılan kriterlerin dışında, ülkelere göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin İngiltere’de 1.100 sağlık çalışanına yapılan anket çalışması sonucunda, çalışanların %38’inin işyerinde bir veya birden fazla psikolojik taciz davranışı ile karşılaştığı, %42’sinin ise işyerinde psikolojik tacize tanık olduğu saptanmıştır¹⁷². İngiltere’de yapılan ve farklı sektörlerden 553 çalışanın yer aldığı çalışmada, katılımcıların %10,5’inin tacizle karşılaştığı belirlenmiştir¹⁷³.

İrlanda’da gerçekleştirilen ve 3.579 kişiyi kapsayan bir araştırma, araştırmanın yapıldığı dönemde (2006-2007), katılımcıların %7,9’unun son altı içerisinde fiziksel ve psikolojik saldırılara maruz kaldığını göstermiştir¹⁷⁴. Bu oran ülke geneline, en az altı aydır aynı işyerinde çalışan nüfus dikkate alınarak uyarlanmış ve İrlanda’da 159.000 kişinin en az altı aydır psikolojik veya fiziksel tacize maruz kaldığı öngörülmüştür.

İskandinav ülkelerinde yapılan çalışma sonuçları da farklı oranlara işaret etmektedir. Örneğin, Norveç’teki asistan hemşirelerin psikolojik tacizle karşılaşma oranlarını ölçen bir çalışmada, 745 hemşirenin %4,8’inin araştırmanın yapıldığı dönemde, %8,4’ünün de geçmişte psikolojik taciz mağduru oldukları saptanmıştır¹⁷⁵. Norveç’te 1990’ların başında yapılan bir diğer çalışmada, 7.787 çalışanın %8,6’sının işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını algıladığı belirlenmiştir¹⁷⁶. Benzer bir çalışma 2005’te 2.539 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiş ve işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını algılayan katılımcı oranının %4,6’ya düştüğü kaydedilmiştir¹⁷⁷.

¹⁷¹ Zapf ve diğerleri, s. 109.

¹⁷² Quine, ‘Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey’, **British Medical Journal**, s.230.

¹⁷³ Hoel ve Cooper, s.5

¹⁷⁴ Philip J. O’Connell, Emma Calvert ve Dorothy Watson, ‘Bullying in the Workplace: Survey Reports’, **Report to The Department of Enterprise Trade and Employment**, Ireland: The Economic and Social Research Institute, 2007, s.9.

¹⁷⁵ Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.566.

¹⁷⁶ Einarsen ve Skogstad, s.185.

¹⁷⁷ Morten Birkeland Nielsen ve diğerleri, ‘Prevalance of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.18, No.1, 2009, s.81.

İsveç'te 2400 çalışanı kapsayan bir araştırmada¹⁷⁸, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı %3,5 olarak tespit edilmiştir.

İspanya'da yapılan ve 5.236 çalışanı kapsayan çalışmada, çalışanların %5'inin işyerinde düşmanca davranışlarla karşılaştığı belirlenmiştir¹⁷⁹.

Avustralya'da da 350.000 çalışanın uzun süreli psikolojik taciz mağduru olduğu, 2.5 milyon çalışanın ise çalışma hayatları içerisinde psikolojik tacizin bir türü ile karşılaştıkları belirlenmiştir¹⁸⁰.

ABD'de ise işgücünün %37'sinin (yaklaşık 54 milyon kişi), işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığı belirlenmiştir¹⁸¹.

Japonya'da işyerinde psikolojik taciz olgusu, üniversite çalışanları çerçevesinde değerlendirilmiş ve üniversitede yaşanan, cinsel olmayan her türlü taciz akademik taciz olarak isimlendirilmiştir¹⁸². Akademik taciz; psikolojik taciz, fiziksel tehdit ve ayrımcı davranışlarla açıklanmıştır. Buna göre 2.463 üniversite çalışanını kapsayan çalışmada, katılımcıların %57'sinin akademik tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Avrupa Birliği'nde (AB) beş yılda bir yapılan Avrupa çalışma koşulları anketi, AB ülkelerinde işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranlarını yansıtmıştır. 2005'de yapılan çalışmada, 25 Avrupa ülkesi genelinde işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların oranının ortalama %5 olduğu tespit edilmiştir¹⁸³. Anket sonuçları, her 20 çalışandan birinin son 12 ayda psikolojik tacizle karşılaştığını göstermiştir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının Finlandiya'da (%17) en yüksek, Bulgaristan'da (%2) en düşük olduğu belirlenmiştir¹⁸⁴.

¹⁷⁸ Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.175.

¹⁷⁹ Carnero, Martinez ve Sanchez-Mangas, s.15-16.

¹⁸⁰ Kristin van Barneveld ve Roger Jowett, 'Violence, Harassment and Bullying at Work: How Does the Australian Rail Industry Compare and What Can Be Done?' *Journal of Public Transportation*, Vol.8, No.3, 2005, s.125.

¹⁸¹ Gary Namie, *US Workplace Bullying Survey*, 2007, <http://www.bullyinginstitute.org>, (11.03.2009).

¹⁸² Kumiko Ogoshi, 'Academic Harassment in Japan', *The Lancet*, Vol: 357, Issue: 9253, 2001, s.396-397.

¹⁸³ Agnès Parent-Thirion ve diğerleri, *Fourth European Working Conditions Survey*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, s.35.

¹⁸⁴ Parent-Thirion ve diğerleri, s.25.

Bu oranlar, gelişmekte olan ülkelerde işyerinde psikolojik tacizin, farkındalık düzeyinin yüksek olduğu gelişmiş ülkelere göre daha görünmez bir işyeri sorunu olduğu göstermektedir. Ancak, işyerinde psikolojik tacizin gelişmekte olan ülkeleri de tehdit eden bir sorun olduğunu açıkça ortaya koyan çeşitli ülke çalışmaları da bulunmaktadır. Örneğin, Bosna Hersek'te 2006 yılında 511 doktorun katıldığı bir araştırmada, doktorların %26'sının¹⁸⁵; Litvanya'da 475 öğretmenin %2,6'sının¹⁸⁶; Macaristan'da çalışanların %5-%6'sının psikolojik tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir¹⁸⁷. Hindistan'da ise erkek doktorların %53'ünün, kadın doktorların %48'inin psikolojik tacize uğradıkları belirlenmiştir¹⁸⁸. Mısır'da 1.127 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen bir çalışmada ise katılımcıların %71,3'ünün işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığı öne sürülmüştür¹⁸⁹.

Türkiye'de yapılan çalışmalar da, işyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranının benzer seviyelerde seyrettiğini göstermiştir. Örneğin, Bursa'da sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde yapılan bir çalışmada, 944 kişinin %55'inin son bir sene içerisinde psikolojik taciz davranışları ile karşılaştığı, %47'sinin ise işyerinde psikolojik tacize tanık olduğu belirlenmiştir¹⁹⁰. Aksaray ve Yalova-Esenköy'deki eğitim merkezlerinde çalışan 315 ilkokul öğretmenini kapsayan bir çalışmada, ilkokul öğretmenlerinin %50'sinin işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığı saptanmıştır¹⁹¹. İstanbul'da 505 hemşireyi kapsayan çalışmada ise hemşirelerin %86'sının son bir yıl içerisinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı açıklanmıştır¹⁹². İstanbul'da bankacılık sektöründe yapılan bir diğer çalışmada, işyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranının %1,2-%11,7 arasında değiştiği belirlenmiştir¹⁹³. Otel işletmelerinde

¹⁸⁵ Nurca Pranjić ve diğerleri, 'Mobbing, Stress and Work Ability Index among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study', **Croatian Med Journal**, Vol. 47, 2006, s.750.

¹⁸⁶ Vilija Malinauskienė, Vytautas Obelenis ve Diana Dopagienė, 'Psychological Terror at Work and Cardiovascular Diseases among Teachers' **Acta Medica Lituanica**, Vol.12, No.2, 2005, s.23.

¹⁸⁷ Roza Vajda, 'The Perception of Mobbing and Related Services in Hungary', **Report for Daphne Project Mobbing II**, Mona Foundation: Hungary, 2006, s.6.

¹⁸⁸ K.L. Bairy ve diğerleri, 'Bullying among Trainee Doctors in Southern India', **Journal of Postgraduate Medicine**, 53, 2007, s.87-91.

¹⁸⁹ Raed M. Alazab, Rawda Elsheik ve Iman Kamal, 'Workplace Bullying Associated Health Hazards, Is it Lack of Quality Assurance? A Model of Organizational Intervention in Egypt', **American Public Health Association 136th Annual Meeting and Exposition (APHA 136th Annual Meeting)**, California, San Diego, 2008.

¹⁹⁰ Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231.

¹⁹¹ Cemaloğlu, s.789-802.

¹⁹² Yıldırım ve Yıldırım, s. 1444-1453.

¹⁹³ Akgeyik, Güngör ve Uşen, s.150-158.

çalışan 427 kişinin katıldığı bir çalışmada ise katılımcıların %27,4'ünün psikolojik tacize maruz kaldığı tespit edilmiştir¹⁹⁴.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı sektöre göre de değişiklik gösterebilmektedir. 2005 Avrupa çalışma koşulları anketi sonuçları, kamu sektörü çalışanlarının (%6), özel sektör çalışanlarına (%4) göre daha fazla fiziksel ve psikolojik şiddetin hedefi olduklarını göstermiştir. Kamu sektöründe işten çıkarılma riskinin daha az olması, sektörün hareketliliğe daha az imkan tanınması, kamu sektörü çalışanlarının işyerlerini kolaylıkla terk edememeleri, bu sektörde psikolojik tacizin daha sıklıkla görülmesinin nedenleri arasında sayılabilir¹⁹⁵.

İşyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranı, kamu ve özel sektörde çalışmaya bağlı olarak değişebildiği gibi meslek grubuna ve meslek grubunun bağlı olduğu sektöre göre de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, sağlık sektörünün işyerinde psikolojik tacizin sıklıkla yaşandığı bir sektör olduğu ve sağlık çalışanlarında şiddete uğrama riski diğer hizmet sektörü meslek gruplarına göre 16 kat daha fazla olduğu belirlenmiştir¹⁹⁶. 'Sağlık Sektöründe İşyeri Şiddeti' başlıklı rapor, sağlık sektörünün psikolojik tacizin sıklıkla yaşandığı bir sektör olduğunu ortaya koymuştur. Raporda, sağlık sektöründe psikolojik tacizle karşılaşma oranının, Bulgaristan'da %30,9, Güney Afrika'da %20,6, Tayland'da %10,7, Portekiz'de hastanelerde %16,5 ve sağlık merkezlerinde %23, Lübnan'da %22,1, Avustralya'da %10,5, Brezilya'da %15,2 olduğu belirtilmiştir¹⁹⁷.

Sağlık sektöründe yapılan diğer çalışmalar da benzer bulgulara işaret etmektedir. Örneğin Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada, sağlık çalışanlarının %38'inin son bir ay içinde bir veya daha fazla psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı belirlenmiştir¹⁹⁸. Birleşik Krallık'ta 312 stajyer hemşirenin katıldığı bir diğer

¹⁹⁴ Aydın ve Özkul, s.169-186.

¹⁹⁵ Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s.16-17.

¹⁹⁶ Mireille Kingma, 'Workplace violence in the health sector: a problem of epidemic proportion', **International Nursing Review**, Vol.48, No.3, 2001, s.129-130.

¹⁹⁷ Vittorio Di Martino, 'Workplace Violence in the Health Sector: Country Case Studies, Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an Additional Australian Study', **Synthesis Report**, Geneva: ILO / ICN / WHO / PSI Joint Programme on Workplace Violence in the Health Sector, 2002, s.17.

¹⁹⁸ Quine, 'Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey', **British Medical Journal**, s. 230.

çalışmada, hemşirelerin %53'ünün staj döneminde bir veya daha fazla psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı tespit edilmiştir¹⁹⁹.

ABD'de 249 hemşirenin yer aldığı bir çalışmada, hemşirelerin %27,3'ünün işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığı belirlenmiştir²⁰⁰. ABD'de 16 hemşire ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda ise hemşirelerin 14'ünün, işyerinde psikolojik tacize tanık olduğu veya maruz kaldığı belirlenmiştir²⁰¹. Çalışmada, hemşireler yaşadıkları duygusal taciz için baskıcı, tehditkar, adaletsiz ve katı yönetim anlayışını sorumlu tutmuşlardır. Avustralya'da sağlık sektöründe yapılan ve 311 sağlık çalışanını kapsayan bir çalışmada ise katılımcıların %50'sinin son bir yıl içerisinde bir veya daha fazla psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı saptanmıştır²⁰².

İşyerinde psikolojik taciz, sağlık çalışanlarının yanı sıra, diğer sektörlerde ve mesleklerde çalışanları da tehdit eden bir işyeri sorunudur. Örneğin, Hollanda'da özellikle sanayi ve eğitim sektörlerinin psikolojik taciz için riskli sektörler olduğu tespit edilmiştir²⁰³. Finlandiya'da hapishanede çalışan personelin, belediye çalışanlarının ve üniversitede çalışanların yaygın olarak psikolojik tacizle karşılaştıkları saptanmıştır²⁰⁴. Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada banka ve finans sektöründe çalışanların %43'ünün psikolojik tacize maruz kaldığı, Danimarka Sendikalar Konfederasyonu'nun çalışmasında ise bankacılık ve finans sektörü çalışanlarının sıklıkla psikolojik şiddetle karşılaştıkları belirlenmiştir²⁰⁵.

Avrupa'da yapılan çalışmalar, işyerinde psikolojik tacizin fabrika işçilerine kıyasla, genellikle ofis çalışanları ve yöneticileri tehdit eden bir işyeri sorunu olduğunu

¹⁹⁹ Cheryl Hume, Jacqueline Randle ve Keith Stevenson, 'Student nurses' Experience of Workplace Relationships' Jacqueline Randle (Ed.). **Workplace Bullying in the NHS** içinde (63-76), UK: Radcliffe Publishing Ltd, 2006, s.67.

²⁰⁰ Susan L. Johnson ve Ruth E. Rea, 'Workplace Bullying: Concerns for Nurse Leaders', **The Journal of Nursing Administration**, Vol:39(2), 2009, s. 84.

²⁰¹ Anjana Anadakumar, Tyrone S. Pitsis ve Stewart L. Clegg, 'Everybody hurts sometimes: the language of emotionality and the dysfunctional organization', Janice Langan Fox, Cary L. Cooper, Richard J. Klimoski (Ed.), **Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms**, içinde (187-216), Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2007, s.200.

²⁰² Alison Rutherford ve Chris Rissel, 'A Survey of Workplace Bullying in a Health Sector Organisation' **Australian Health Review**, Vol.28, No.1, 2004, s.65.

²⁰³ Adrienne B. Hubert ve Marc Van Veldhoven, 'Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing', **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 10, No.4, 2001, s.423.

²⁰⁴ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports** s.36; Björkvist, Österman, Hjet-Back, s. 173-184; Varhama, Björkvist, s.1116-1124.

²⁰⁵ Sabir I. Giga ve Helge Hoel, 'Violence and Stress at Work in Financial Services', **Sectoral Activities Programme-Working Paper 210**, Geneva: ILO, 2003, s.9.

ortaya koymuştur²⁰⁶. Çalışmaların bulguları ayrıca, sağlık ve sosyal hizmet çalışanlarının, kamu dairelerinde çalışanların, öğretmenlerin, bankacılık ve sigorta sektörlerinde çalışanların daha sık psikolojik tacize maruz kaldıklarını göstermiştir. Beyaz yakalı çalışanların daha sık psikolojik tacizle karşılaşmaları, bu çalışan grubunun işlerinin, fabrika işçilerinin işlerine göre daha karmaşık olması veya daha fazla iletişim gerektirmesi ile açıklanabilir²⁰⁷.

İşyerinde psikolojik tacizin tehdit ettiği bir diğer çalışma grubu üniversite çalışanlarıdır. ABD’de yapılan ve 1.185 üniversite çalışanını kapsayan bir çalışmada katılımcıların %55’inin işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı, %23’ünün işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu tespit edilmiştir²⁰⁸. Aynı çalışmada, işyerinde psikolojik tacize tanık olanların oranının %45 olduğu belirlenmiştir. Japonya’da 2.463 üniversite çalışanını kapsayan çalışmada ise, katılımcıların %57’sinin (cinsel olmayan) tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir²⁰⁹. İngiltere’de İstihdam Çalışmaları Enstitüsü’nün yaptığı bir araştırmada, üniversitede çalışanların %17’sinin son bir yıl içerisinde işyerinde tacizin bir türüne maruz kaldığı ve en sıklıkla yöneticilerin sözlü aşağılamaları, hoş olmayan yorumları ve hakaret içeren şakaları ile karşılaştıkları belirlenmiştir²¹⁰. Aynı araştırmada sendikaya üye olma ile tacize maruz kalma arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir²¹¹. İngiltere’de dört büyük sendikadan birine üye olan katılımcıların %21’inin, diğer sendikalara üye olanların %19’unun son bir sene içerisinde işyerinde tacizin bir türüne maruz kaldıkları belirlenmiştir. Sendikaya üye olmayan ve tacizin bir türüne maruz kalanların oranını ise %13’tür. Sendikaya üye olan taciz mağduru oranının daha yüksek olması, bu gruptaki kişilerin tacize ilişkin farkındalık düzeyinin daha yüksek olmasına, sendikaların tacize karşı sürdürdükleri çalışmalara bağlanmış ve sadece sendika üyesi olmanın, taciz yönetilmesi için bir gerekçe olabileceği de öne sürülmüştür²¹².

²⁰⁶ Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s.16-17.

²⁰⁷ Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s.16-17.

²⁰⁸ Keashly ve Neuman.

²⁰⁹ Ogoshi, s.396-397.

²¹⁰ Institute of Employment Studies, ‘Non-Disclosure and Hidden Discrimination in Higher Education-Project 2’, **Report to HEFCE, SHEFC, HEFCW**, Brighton, 2005, s.52-53.

²¹¹ Institute of Employment Studies, s.56.

²¹² ib Institute of Employment Studies, s.56.

İşyerinde psikolojik taciz oranı, kurumun büyüklüğüne göre de değişebilmektedir. 2005 Avrupa çalışma koşulları anketi sonuçlarına göre 250 kişiden fazla çalışanı olan kurumlarda psikolojik taciz oranının %8, 50-249 çalışanlı kurumlarda %5, 10-49 çalışan istihdam eden kurumlarda %5,3 ve 2-9 çalışanı olan kurumlarda %4 olduğu tespit edilmiştir²¹³. Ancak bu bulguyu desteklemeyen, kurumun büyüklüğü ile işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı arasında olumlu ilişkiyi saptamayan çalışmalar da mevcuttur²¹⁴.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının ırk veya etnik kökene bağlı olarak farklılık gösterebildiği tespit edilmiştir. Örneğin ABD’de yapılan bir çalışmada, İspanyol ve Latin kökenli çalışanların, diğer çalışanlara göre daha sıklıkla işyerinde psikolojik tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir²¹⁵. Birleşik Krallık’ta, işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını algılayan Asya kökenli çalışanların oranının (%19,6), beyaz çalışanlara (%10,5) göre daha fazla olduğu saptanmıştır²¹⁶.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin yaşı konusunda ise farklı sonuçları ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Örneğin, bazı çalışmalar²¹⁷ genç çalışanların, diğer yaş aralığındakilere göre daha sık psikolojik tacize maruz kaldığını gösterirken; bazıları, yaşlı çalışanların mağdur olma riskinin gençlere göre daha fazla olduğunu göstermektedir²¹⁸.

Mağdurun yaşı konusunda olduğu gibi cinsiyeti konusunda da kesin bir kaniya varmak mümkün değildir. Bazı çalışmalar kadınların erkeklere göre daha fazla psikolojik tacize maruz kaldığını göstermektedir. Örneğin, Finlandiya’da 385 yöneticinin katıldığı bir çalışmada, psikolojik tacize uğrayan kadın oranının (%11,6), erkek oranına (%5) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir²¹⁹. Üniversite çalışanlarını kapsayan bir diğer çalışmada, kadınların, erkeklere göre daha sık psikolojik tacizle

²¹³ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.37.

²¹⁴ Vartia- Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.22.

²¹⁵ Suzy Fox ve Lamont E. Stallworth, ‘Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace’, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol.66, No.3, 2005, s.440.

²¹⁶ Charlotte Rayner, Helge Hoel ve Cary L. Cooper, **Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame, and What Can We Do?**, London: Taylor and Francis, 2002, s.30.

²¹⁷ Hoel ve Cooper, s.4.

²¹⁸ Rayner, Hoel ve Cooper, s.29.

²¹⁹ Salin, **PISTES**.

karşılaştığı tespit edilmiştir²²⁰. İrlanda’da ülke genelinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları da, kadınların, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının erkeklerle göre daha fazla olduğunu göstermiştir²²¹. Avrupa çalışma koşulları anketi sonuçları da kadınların (%6), erkeklerle (%4) göre daha fazla psikolojik taciz mağduru olduğunu desteklemektedir²²². Avrupa ülkelerine ve cinsiyete göre psikolojik taciz oranları Tablo 3’te gösterilmektedir.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı, mağdur ve tacizcinin cinsiyet ilişkisine bağlı olarak da değişebilmektedir. Örneğin, ABD’de 1.000 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada²²³, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını yönelten kadın oranının (%58), erkek oranına (%42) göre daha yüksek olduğu ve vakaların %50’sinde mağdur ve tacizcinin kadın olduğu saptanmıştır. Vakaların %30’unda erkeğin, kadını; %12’sinde erkeğin, erkeği; %8’inde ise kadının, erkeği taciz ettiği belirlenmiştir. Çalışmalar genellikle psikolojik tacizin aynı cinsker arasında daha sıklıkla yaşandığını göstermektedir²²⁴. Ancak, bu bulguyu desteklemeyen çalışmalar da bulunmaktadır²²⁵.

²²⁰ Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s. 173-184.

²²¹ O’Connell, Calvert ve Watson, s.10.

²²² Thirion ve diğerleri, s.37.

²²³ Gary Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*, 2003, <http://www.bullyinginstitute.org>, (25.03.2009).

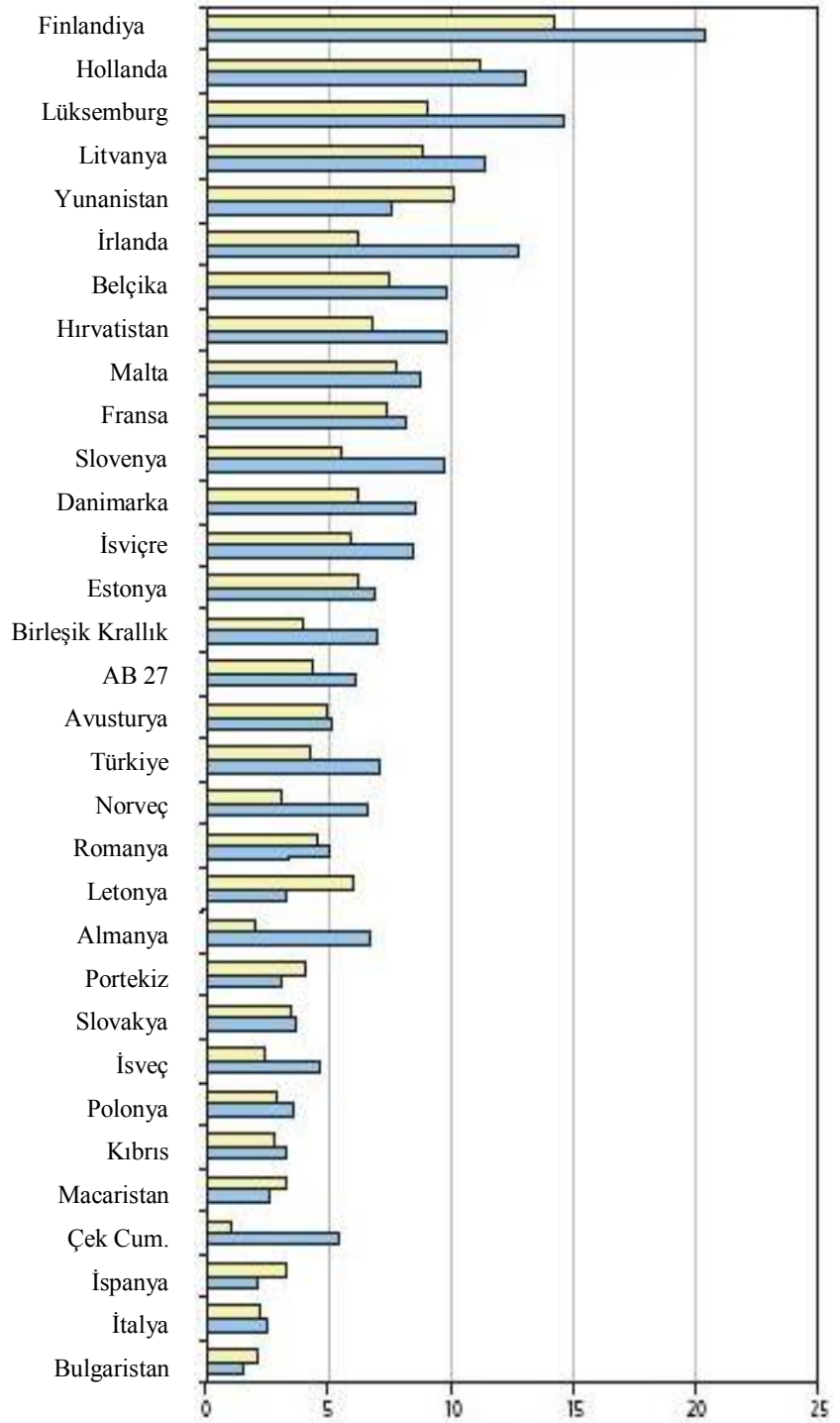
²²⁴ Bilgel, Aytaç ve Bayram, s. 226-231; Quine, s.228-232; Ken Rigby, *New Perspectives on Bullying*, London , Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, 2002, s.86.

²²⁵ Cemaloğlu ve Ertürk, s.345-362.

Tablo 3
Avrupa’da
cinsiyete göre
işyerinde
psikolojik
tacize maruz
kalma oranları
(%)

erkek

kadın



Kaynak: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı, mağdurun ve tacizcinin işyerindeki pozisyonuna göre de değişebilmektedir. Çalışmalar, yöneticilerin, işyerindeki diğer çalışanlara göre tacizci olmaya daha yakın olduklarını göstermiştir. Örneğin Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışma²²⁶, işyerinde psikolojik taciz vakalarının %54'ünde tacizcinin üst düzey yönetici veya departman yöneticisi olduğunu göstermiştir. ABD'deki bir çalışmada gözlenen psikolojik taciz vakalarının %71'inde tacizcinin, mağdura göre daha üst düzey bir çalışan olduğu belirlenmiştir²²⁷. Birleşik Krallık'taki bir başka çalışmada²²⁸, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının %74,7'sinin yöneticilerinin psikolojik tacizine maruz kaldığı belirlenmiştir.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz olgusu, eş değer çalışanlar arasında da sıklıkla yaşanan²²⁹ hatta, astların bile üstlerini yıldırabilmesine olanak tanıyan bir olgudur²³⁰. Çalışanların kuralları çiğnemesi veya verilen görevleri yerine getirmemesi gibi durumlarda, yönetici, işyerindeki pozisyonu sebebiyle veya itibarını sarsmamak adına yardım veya destek istemeyerek psikolojik tacize maruz kalabilmektedir²³¹. Dolayısıyla, kişinin işyeri deneyiminin artması veya terfi etmesi, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma riskinin ortadan kalktığını göstermemektedir.

Birleşik Krallık'ta 2005 yılında 512 yönetici ile yapılan çalışma, bu görüşü desteklemektedir. Buna göre, 2002-2005 yılları arasında işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığını belirten yönetici oranı %39 olarak belirlenmiştir²³². Benzer bir çalışma 2008'de tekrar edilmiş ve 867 yöneticinin katıldığı çalışmada, 2005-2008 yılları arasında işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını belirten yönetici oranının, 2005'teki çalışmada belirlenen orana göre az bir artış gösterdiği ve %42

²²⁶ Quine, 'Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey', **British Medical Journal**, s.230.

²²⁷ Namie, 2003 *Report on Abusive Workplaces*.

²²⁸ Helge Hoel, Cary L. Cooper ve Brian Faragher, 'The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status', **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, Number:4, 2001, s.450.

²²⁹ Desley Hegney ve diğerleri, 'Workplace Violence in Queensland, Australia: The Results of a Comparative Study', **International Journal of Nursing Practice**, Vol.12, No.4, 2006, s.224.

²³⁰ Sara Branch, 'Upwards Bullying: An Exploratory Study of Power, Dependency and the Work Environment for Australian Managers' (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Griffith University, Department of Management, 2006), s.61-85.

²³¹ Michael Sheehan ve diğerleri, 'Conceptualising upwards bullying', **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**, Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, s.109-110.

²³² Patrick Woodman ve Petra Cook, **Bullying at Work: The Experience of Managers**, London: Chartered Management Institute, 2005, s.4.

olduğu belirlenmiştir²³³. Yöneticiler ast, orta ve üst düzey yönetici kategorileri kapsamında değerlendirildiğinde, en sıklıkla ast düzey yöneticilerin (%56) taciz edildiği tespit edilmiştir. Ancak, üst düzey yöneticiler de 2005-2008 yılları arasında psikolojik taciz mağduru olduklarını belirtmişlerdir (%40). Diğer taraftan, çalışmalarda yöneticilerin psikolojik tacize neden olup olmadıkları da sorgulanmıştır. Buna göre, işyerinde psikolojik taciz olarak algılanabilecek bir tutum sergilediğini kabul eden yöneticilerin oranı 2005 yılındaki çalışmada %11, 2008'deki çalışmada %12 olarak kaydedilmiştir.

B. İŞYERİNDE KARŞILAŞILAN PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARINA VE TÜRLERİNE İLİŞKİN VERİLER

İşyerinde psikolojik tacize ilişkin yapılan çalışmalar, en sık karşılaşılan psikolojik taciz davranışları ve türlerine ilişkin veriler de sunmaktadır. Örneğin Almanya'da yapılan bir çalışmada²³⁴, psikolojik taciz mağdurlarının en sık olarak dışlanma, soğuk davranışlara maruz kalma gibi sosyal ilişkileri tehdit eden; performansın kötü niyetle yanlış değerlendirilmesi gibi işyerindeki konumu tehdit eden ve devamlı eleştirme, telefonla rahatsız edilme gibi özel hayata müdahale eden davranışların hedefi oldukları belirlenmiştir.

Birleşik Krallık'ta 1.100 çalışanın katıldığı bir çalışmada, en sık karşılaşılan psikolojik taciz davranışları arasında mağdurdan önemli bilgilerin saklanması (%16), mağdurun gösterdiği çabaların dikkate alınmaması, küçümsenmesi (%12), mağdura soğuk davranılması (%13), mağdurun işi ile ilgili hedeflerinde kendisine söylenmeden değişiklik yapılması (%19) gibi davranışlar olduğu belirlenmiştir²³⁵.

Birleşik Krallık'ta sağlık sektöründe yapılan ve 259 doktoru kapsayan bir çalışmada, doktorların en sık olarak, işteki konumlarını ve kişiliklerini tehdit eden

²³³ Patrick Woodman ve Vidal Kumar, **Bullying at Work 2008: The Experience of Managers**, London: Chartered Management Institute, 2008, s.3

²³⁴ Zapf, Knorz ve Kulla, s.222-223.

²³⁵ Quine, 'Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey', **British Medical Journal**, s.230.

davranışların hedefi oldukları, dışlandıkları ve aşırı iş yüküne maruz kaldıkları saptanmıştır²³⁶.

594 asistan doktorun katıldığı bir çalışmada ise doktorların en sık olarak yaptıkları işin küçümsenmesi (%40) yoluyla taciz edildikleri belirlenmiştir²³⁷. Çalışma sonucunda belirlenen ve sıklıkla maruz kalınan diğer psikolojik taciz davranışları arasında haksız eleştirilerin hedefi olma (%37), iş arkadaşlarının önünde küçük düşürülme (%34), kişiliğe hakaret edilmesi (%30) ve dışlanma (%32) yer almıştır.

Norveç'te yapılan bir çalışmada, psikolojik taciz mağduru olan hemşirelerin %45,5'inin ciddi iftiralara maruz kaldığı, %34'ünden bilgi saklandığı, %26'sının sosyal buluşmalara veya toplantılara davet edilmediği, %26'sına ise devamlı bağırıldığı saptanmıştır²³⁸.

Çalışmalar, işyerinde psikolojik tacizin internet aracılığıyla yöneltilebildiğini göstermiştir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta 1.072 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, her beş çalışandan birinin e-posta yoluyla, yirmi çalışandan birinin de cep telefonu mesajı ile taciz edildikleri belirlenmiştir²³⁹. Benzer olarak Avustralya'da yapılan bir çalışmada, katılımcıların %17'sinin işyerinde e-posta aracılığıyla taciz edildiği ve %49'unun ise hakaret içeren e-postalar aldığı belirlenmiştir²⁴⁰.

ABD'de yapılan bir çalışmada ise işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının %71'inin suçlandığı, %64'ünün fikirlerinin önemsenmediği, %64'üne soğuk davranıldığı, %58'inin küçümsendiği, %54'ünün yalnız bırakıldığı, %53'üne bağırıldığı ve tehditler savrulduğu, %46'sının performansının kasıtlı olarak yanlış

²³⁶ Justin Stebbing ve diğerleri, A questionnaire Survey of Stress and Bullying in Doctors Undertaking Research, **Postgraduate Medical Journal**, 2004, Vol. 80, 2004, s.94.

²³⁷ Lyn Quine, 'Workplace Bullying in Junior Doctors: Questionnaire Survey', **British Medical Journal**, Vol.324, No.7342, 2002, s.879.

²³⁸ Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-568.

²³⁹ *Cyber Bullying on the Top at Work*, 2007,

http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/technology/s/1011/1011914_cyberbullying_on_the_top_at_work.html, (15.03.2009).

²⁴⁰ Monica T. Whitty, 'Manipulation of Self in Cyberspace', William R. Cupach, Brian H. Spitzberg (Ed.), **The Dark Side of Interpersonal Communication** içinde (93-120), London: Routledge, 2007, s.111.

değerlendirildiği, %44'üne gerçekleştirebilmesi mümkün olmayan hedefler ve teslim tarihleri verildiği belirlenmiştir²⁴¹.

Aynı çalışmada tacizcinin cinsiyetine bağlı olarak uyguladığı taciz taktiklerinde de farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre, erkek tacizcilerin, kadın tacizcilere göre herkes önünde bağırma, sözlü tehditlerde bulunma, işe katkıyı sabote etme, başarısızlıklar için mağduru suçlama, isim takma, fiziksel zarar vermekle tehdit etme gibi davranışları daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir. Kadınların ise genellikle sessiz tavır takınarak, soğuk davranarak, diğer çalışanları hedef kişiye karşı kışkırtarak veya onları yanına çekerek psikolojik taciz uyguladıkları belirlenmiştir.

ABD'de 7.740 çalışanı kapsayan benzer bir çalışma da²⁴², en sık sergilenen psikolojik taciz davranışlarının bağırıp çağırma, isim takma, dalga geçme gibi sözlü tehdit davranışları (%53,3) olduğu belirlenmiştir. Bu davranışları sırasıyla mağduru küçük düşürme, göz dağı verme (%52,5), yetkinin kötüye kullanılması (%46,9), mağdurun işinde başarısız olması girişimleri (%45,4) takip etmiştir. Çalışmada, erkek tacizcilerin genellikle sözlü tehditlerde bulunarak; kadınların ise mağdurun işlerini sabote etme ve yetkiyi kötüye kullanarak tacizde bulundukları saptanmıştır.

Bu bulgular, bazı psikolojik taciz davranışlarının yöneltileme düzeyinin, tacizcinin cinsiyetine göre farklılaştığını göstermektedir. Finlandiya'da yapılan bir çalışmada işyerinde karşılaşılan olumsuz davranışlar, saldırgan davranışlar ve sosyal ilişkiler aracılığıyla yöneltileme davranışlar olarak iki gruba ayrılmıştır²⁴³. Saldırgan davranışlar arasında kişinin kendisini ifade etmesini engelleme, yaptığı işi küçümseyici bir tavırla eleştirme, kararlarını sorgulama, kişiyi sürekli eleştirme ve rahatsız etme yer alırken; sosyal ilişkiler aracılığıyla yöneltileme davranışlar arasında kişinin özel hayatı ile ilgili hakaret boyutuna varan yorumlarda bulunma, imalı bakışlarda, mimiklerde bulunma, kişinin arkasından konuşma, söylentiler çıkartma, konuşmama, suçlamalarda bulunma yer almıştır. Buna göre erkeklerin kadınlara göre daha sık olarak saldırgan

²⁴¹ Namie, 2003 *Report on Abusive Workplaces*.

²⁴² Namie, *US Workplace Bullying Survey*.

²⁴³ Kaj Björkqvist, Karin Österman ve Ari Kaukiainen, 'The Development of Direct and Indirect Aggressive Strategies in Males and Females', Kaj Björkqvist, P. Niemelä (Ed.), **Of Mice and Women: Aspects of Female Aggression** içinde (51-64), Academic Press, 1992, s.61.

davranışlar sergilediği, kadınların ise genellikle sosyal ilişkilerini kullanarak mağdurlarını taciz ettiği saptanmıştır.

Bu cinsiyete özgü farklılıklara, okul döneminde yaşanan taciz vakalarında da rastlanmıştır. Örneğin Finlandiya’da erkek öğrencilerin, kızlara göre fiziksel olarak daha saldırgan, kızların ise dedikodu yapma, gizli planlar yapma, arkadan konuşma gibi daha dolaylı davranışlar sergilediği belirlenmiştir²⁴⁴.

Çalışmalar, işyerinde psikolojik taciz davranışlarına ilişkin bulgular sunmakla birlikte, taciz türlerine yönelik veriler de ortaya koymaktadır. Örneğin işyerinde psikolojik tacizin yönünü sorgulayan çalışmalar, en sık yöneltilen psikolojik taciz türünün yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz olduğunu ortaya koymuştur²⁴⁵. Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik tacizin işyerlerinde sıklıkla yaşanan bir sorun olduğundan yola çıkarak, Türkiye’de bankacılık sektöründeki yöneticilerin, çalışanlarına karşı yönelttikleri psikolojik taciz davranışlarını ve psikolojik taciz oranını sorgulayan bir çalışmada²⁴⁶, katılımcıların %48,8’inin yöneticilerinin psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı belirlenmiştir. %22,4’ünün ise bu davranışlara sıklıkla maruz kalan psikolojik taciz mağduru olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada en sıklıkla maruz kalınan dikey taciz davranışları arasında, sürekli eleştirme, iş tanımı dışında görevler verme ve alaycı söylemlerde bulunma davranışları olduğu belirlenmiştir.

İspanya’daki bir çalışmada da, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının %52,5’inin üstleri, %7,1’inin ise hem üstleri, hem eş değer pozisyonundaki çalışma arkadaşları tarafından taciz edildiği saptanmıştır²⁴⁷.

İşyerinde psikolojik taciz eşdeğer pozisyonunda çalışanlar arasında da sıklıkla yaşanmaktadır. Örneğin, Kanada’da yapılan çalışmada, 1.370 kişinin %50-%60’ının hem üstleri, hem de eş değer pozisyonunda çalışan iş arkadaşları tarafından saldırılara

²⁴⁴ Kaj Björkqvist, K Ekman ve Ari Kaukiainen, ‘Do girls manipulate and boys fight? Development trends regarding direct and indirect aggression’, **Aggressive Behavior**, Vol.18, 1992, s. 117-127.

²⁴⁵ Wim Vandekerckhove ve M.S.Ronald Commers, ‘Downward Workplace Mobbing: A Sign of Times?’ **Journal of Business Ethics**, Vol. 45, No.1, 2003, s.41-50; Duncan Lewis ve Micheal James Sheean, ‘Introduction: Workplace Bullying: Theoretical and Pratical Approaches to a Management Challenge’ **International Journal of Management and Decision Making**, Vol.4, No.1, 2003, s.1-10; Namie, 2003 *Report on Abusive Workplaces*; Hoel, Cooper, Faragher, 2001,s.443-465.

²⁴⁶ Tinaz ve Gök, s. 391.

²⁴⁷ Bernardo Moréno Jimenez ve diğerleri, ‘Workplace Bullying in Southern Europe: Prevalance, Forms and Risk Groups in a Spanish Sample’, **International Journal of Organisational Behaviour**, Vol.13, No.2, 2008, s. 100.

maruz bırakıldığı tespit edilmiştir²⁴⁸. Avustralya’da hemşireleri kapsayan bir çalışmada ise kamu sektöründe çalışan hemşirelerin %36,8’inin, özel sektör hemşirelerinin %36,7’sinin eş değer pozisyonda çalışan diğer hemşirelerin psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı belirlenmiştir²⁴⁹.

Tacizin dikey veya yatay psikolojik taciz olmasına bağlı olarak, tacizcinin yönelttiği davranışlar da değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, İtalya’da 1.000 psikolojik taciz mağdurunu kapsayan çalışmada, mağdura göre üst düzey pozisyonda çalışanların, genellikle sözlü saldırılar ve mağdurun işyerindeki konumunu tehdit eden davranışları; mağdur ile aynı pozisyonda çalışanların ise dışlama, soğuk davranma gibi davranışları yönelttikleri belirlenmiştir²⁵⁰. Aynı çalışmada dedikodu yapmak, özel hayata müdahale etmek, yanlış bilgi vermek gibi davranışların kamu sektöründe; aşırı iş yükü vermek ve dışlamak gibi davranışların ise daha sık olarak özel sektörde sergilendiği tespit edilmiştir²⁵¹.

Aşağıdan yukarıya doğru psikolojik tacizin diğer türlere kıyasla daha az karşılaşılan bir tür olmasına karşın, işyerlerini tehdit edebilecek bir tür olduğu da kabul edilmelidir. Öyle ki, yöneticilerin maruz kaldığı psikolojik tacizi konu alan bir çalışmada²⁵², katılımcıların %22’sinin astları tarafından psikolojik tacize maruz bırakıldıkları tespit edilmiştir. Bu yöneticilerin %44,1’inin nadiren, %8,8’inin ise sıklıkla psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı saptanmıştır. Benzer olarak, Finlandiya’da yapılan bir çalışmada da, her altı psikolojik taciz mağdurundan birinin, astı tarafından taciz edildiği belirlenmiştir²⁵³.

²⁴⁸ Jana L. Raver, ‘Workplace Aggression from Supervisors and Coworkers: Comparing Target’s Outcomes’, **Seventh Work, Stress and Health Conference**, Washington DC, 6-8 Mart 2008.

²⁴⁹ Hegney ve diğerleri, s.220-231

²⁵⁰ Dominico Paparella, Vilma Rinolfi ve Fernando Cecchini, ‘Increasing focus on workplace mobbing’, *European Industrial Relations Observatory On-line*. (02.03.2004). <http://www.eurofound.europa.eu> (25.09.2006).

²⁵¹ Paparella, Rinolfi ve Cecchini.

²⁵² Branch, s.243.

²⁵³ Denise Salin, ‘Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.10, No.4, 2001, s.435.

İşyerinde psikolojik taciz, tacizin devam etme süresine göre de uzun süreli veya kısa süreli psikolojik taciz olarak türlere ayrılabilir. Çalışmalar, uzun süreli psikolojik taciz türünün daha sıklıkla gözlemlendiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışma, mağdurların %39'unun iki yıldan uzun süredir, %28'inin bir-iki yıldır, %16'sının altı ay- bir yıldır, %17'sinin ise son altı aydır işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını göstermiştir²⁵⁴. Avustralya'da da 350.000 çalışanın uzun süreli psikolojik taciz mağduru olduğu belirlenmiştir²⁵⁵. Norveç'teki bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacizin devam etme süresi ortalama 18 ay olarak tespit edilirken²⁵⁶, Birleşik Krallık'ta bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların %66,8'inin bir yıldan daha uzun süredir mağdur oldukları belirlenmiştir²⁵⁷. Bir diğer araştırmacı, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma süresinin ortalama 15 – 31 ay arasında değişebildiğini öne sürmüştür²⁵⁸.

²⁵⁴ Rayner, Hoel ve Cooper, s.28.

²⁵⁵ Van Barneveld ve Jowett, s.125.

²⁵⁶ Einarsen ve Skogstad, s.195.

²⁵⁷ Hoel, Cooper ve Faragher, s.451.

²⁵⁸ Vartiainen-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.24.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİ

İşyerinde psikolojik taciz, rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır²⁵⁹. Bu sürecin, göze çarpmayan ve şiddet düzeyi düşük saldırıların yöneltilmesi ile başlayan ve saldırıların uzun süreli, açıkça ve sıklıkla yöneltilmesi ile birlikte hedef kişinin mimlenmesine, travma yaşamasına neden olan bir süreç olduğu öne sürülmüştür²⁶⁰.

Bu bölümde, işyerinde psikolojik taciz sürecinin aşamaları, tarafları, nedenleri ve/veya bu sürecin destekleyici faktörleri ve etkileri ele alınmıştır.

I. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

İşyerinde psikolojik tacizin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu ve bireyin bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulduğu ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline geldiği kabul edilmektedir²⁶¹. Mağdur ve çevresi için son derece yıkıcı sonuçlar doğurabilen işyerinde psikolojik taciz süreci, genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanmaktadır²⁶².

Norveçli araştırmacı Einarsen, işyerinde psikolojik tacizin dört aşamalı bir süreç olduğunu öne sürmüştür. Söz konusu sürecin aşamaları aşağıda yer almaktadır²⁶³:

Saldırgan davranışlar: Bu aşamada hedef kişiye dolaylı saldırılar ve gizli, sinsi, anlaşılması ve karşı gelmesi zor olan olumsuz davranışlar yöneltilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz: Hedef kişiye yöneltilen davranışların belirginleştiği ve sıklaştığı bu aşama, işyerinde psikolojik taciz aşaması olarak adlandırılmaktadır.

²⁵⁹ Pınar Tınaz, 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)', *Çalışma ve Toplum Dergisi*, No.11, 2006, s.16.

²⁶⁰ Keshly ve Nowell, s.347.

²⁶¹ Einarsen ve diğerleri, s.15.

²⁶² Leymann, *European Journal of Psychology*, s.172; Einarsen ve diğerleri, s.14; Zapf ve Gross, s.515.

²⁶³ Einarsen ve diğerleri, s.14.; Einarsen, *International Journal of Manpower*, s.215-237.

Aşağılama, dışlama ve dalga geçme gibi davranışların yöneltildiği aşamada, mağdur kendisini savunamayacak bir duruma düşmektedir.

Mimlenmek: Sürecin bu aşamasında, çalışma ortamında, mağdurun kişiliği hakkında önyargılar var olmaya başlamakta ve mağdur mimlenerek, tacize karşı koymakta daha da zorlanacağı bir aşamaya gelmektedir.

Şiddetli travma: Bu son aşamada mağdur, yaşadığı strese bağlı olarak ciddi sağlık sorunları ile karşılaşmaktadır. Söz konusu sağlık sorunları, mağdurun endişeli tavırlar takınmasına ve dengesiz davranmasına neden olabilmektedir. Bu durumda mağdur, çalışma ortamından destek görememekte ve yalnız kalabilmektedir. Bu aşama, bireyin yardıma muhtaç olduğu, psikolojik tacizle mücadele edemez hale geldiği ve hastalık izni almaya başladığı aşama olarak da kabul edilmektedir. Tacizin bu son aşamasında, mağdurun genellikle iş ile ilişkisi kesilmekte veya mağdura daha anlamsız ve kapasitesinin altında görevler verilmektedir.

Leymann ise psikolojik taciz sürecinin beş aşamalı bir süreç olduğunu belirtmiştir²⁶⁴:

Kritik olaylar: Sürecin ilk aşaması, henüz işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamadığı aşamadır. Bu aşamada kritik bir olayın neden olduğu bir anlaşmazlık, çatışma durumu söz konusudur. Çatışma, psikolojik taciz sürecini başlatan tetikleyici rolündedir.

Saldırgan davranışlar: Sürecin ikinci aşamasında çatışma ilerlemekte ve saldırgan davranışlar belirginleşerek, hemen hemen her gün ve sürekli yöneltilmektedir.

Kurumun tutumu: Bu aşamada, kurum yönetimi psikolojik taciz sürecine dahil olmaktadır. Öyle ki, yönetim psikolojik taciz sürecine müdahale etmeyerek, tacizi görmezden gelerek, mağduru suçlu olarak kabul ederek ya da onu işten çıkarma yolunu seçerek psikolojik taciz sürecine katılabilmektedir. Kurum yönetiminin sürece katılmasıyla birlikte mağdur kendisini savunmasız bir pozisyonda bulmaktadır.

²⁶⁴ Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.171-172.

Yanlış yakıştırmalar: Kendisini çaresiz hisseden mağdur, bu aşamada kurum yönetiminden yardım talep edebilmektedir. Yardım talebinde bulunan mağdur, kurumdaki eğitilmiş uzmanların eksikliğine veya yetersizliğine bağlı olarak, yanlış anlaşılabilen ve akıl hastası olarak mimsenebilmektedir.

İşe son verilmesi: Psikolojik taciz sürecinin son aşamasında mağdur suçlanarak, işten çıkarılmakta ya da istifaya zorlanmaktadır. Mağdur, emekliliği gelmeden gönüllü olarak işgücü piyasalarından çekilebilmekte ve bir daha geri dönmeyebilmektedir. Bu aşamada mağdur, psikolojik ve fiziksel yardıma ihtiyaç duymaktadır. Birçok çalışma işyerinde psikolojik taciz sürecinin Leymann'ın modelinde olduğu gibi mağdurun işten ayrılması ile sonlandığını göstermiştir. Örneğin Almanya'da yapılan bir çalışmada, bir grup psikolojik taciz mağdurunun sürecin şiddetlenmesi sonucunda işten ayrıldığını ve bu mağdurların, diğer psikolojik taciz mağdurlarına en sıklıkla işyerini terk etme (%22) tavsiyesinde bulundukları saptanmıştır²⁶⁵. ABD'deki bir çalışma, işyerinde psikolojik taciz vakalarının %77'sinin mağdurun işten ayrılması ile sonlandığını göstermiştir²⁶⁶.

Finlandiyalı araştırmacılar ise işyerinde psikolojik taciz sürecini, süreç içerisinde değişen davranış türleri çerçevesinde değerlendirmiş ve sürecin üç aşamalı olduğunu ileri sürmüşlerdir²⁶⁷. Sürecin birinci aşaması karşı koyulması zor olan, açıkça algılanmayan olumsuz davranışların yöneltildiği aşama olarak kabul edilmiştir. Bu aşamada mağdur, küçümseyici, aşağılayıcı yorumların, dedikoduların, iftiraların hedefi olmakta ve yalnız bırakılmaktadır. Söz konusu davranışların belirli bir süre yöneltilmesi sonucunda süreç, bir sonraki aşamaya ulaşmaktadır. Bu ikinci aşamada psikolojik taciz davranışları daha da şiddetlenmekte ve daha açık olarak gözlenebilmektedir. Mağdur, dışlanmakta ya da herkesin alay konusu haline gelmektedir. Mağdurun çalışma arkadaşları, yaşanan anlaşmazlıkların kaynağının mağdurun kişilik özellikleri olduğunu düşünmeye başlamaktadır. Mağdur artık eskisi gibi saygı görmemekte ve bu durumun kendi hatası olduğunu, maruz kaldığı olumsuz davranışları hak ettiğini düşünür hale

²⁶⁵ Dieter Zapf ve Claudia Gross, 'Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:10, No:4, 2001, s.513.

²⁶⁶ Namie, *US Workplace Bullying Survey*.

²⁶⁷ Lasse M. Varhama ve Kaj Björkqvist, 'Conflicts, Workplace Bullying and Burnout Problems among Municipal Employees' *Psychological Reports*, 94, 2004, s.1116-1117.

gelmektedir. Sürecin son aşamasında ise mağdur doğrudan tehditlerin, fiziksel ve psikolojik şiddet içeren davranışların hedefi olmaktadır. Mağdurun özel hayatına ilişkin saldırılar sıklaşmakta ve mağdur akıl hastası veya zor bir kişi olarak damgalanarak, istifa etmeye zorlanmaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin aşamalarını anlatan modellerin tümü, sürecin şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğunu ve genellikle mağdurun kendisini çaresiz hissederek işten ayrılması ile sonlandığını ortaya koymaktadır. Ancak işyerinde psikolojik taciz sürecinin ilerleyişi mağdurun, çevresinin ve kurumun verdikleri tepkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Kimi zaman süreç başlamadan sona erebilmekte, kimi zaman da tacizcinin kurum tarafından cezalandırılması ile sonlanabilmektedir.

II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİ HAZIRLAYICI FAKTÖRLER

Literatürde işyerinde psikolojik tacize neden olan faktörler konusunda ortak bir görüşe rastlanmamaktadır. Leymann kurumsal ve yönetsel faktörlerin psikolojik tacize neden olduğunu, mağdurun kişilik özellikleri ile psikolojik tacize maruz kalma arasında bir ilişkinin olmadığını savunmaktadır²⁶⁸. Bazı araştırmacılar ise işyerinde psikolojik tacizi kurumsal faktörlere dayanarak açıklamanın yetersiz olacağını, tacizcinin ve mağdurun kişisel özelliklerinin de işyerinde psikolojik taciz sürecine katkıda bulunabileceğini ifade etmektedirler²⁶⁹.

Bir diğer görüş, işyerinde psikolojik tacize kurumsal faktörlerin, tacizcinin, çalışma grubunun ve mağdurun birlikte neden olabileceği yönündedir²⁷⁰. Benzer olarak, bir psikolojik taciz vakasının meydana gelmesinde kurumsal, yönetsel ve sosyal

²⁶⁸ Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.165-184.

²⁶⁹ Janice Langan Fox ve Micheal Sankey, 'Tyrants and Workplace Bullying', Janice Langan Fox, Cary L. Cooper, Richard J. Klimoski (Ed.), *Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms*, içinde (58-74), Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2007, s.59; Zapf, Einarsen, s.165-184; Zapf, s.70-85 ; Einarsen, s.16-27

²⁷⁰ Zapf, s.70-85; Zapf, *Bullying From Backyard to Boardroom*, s.16-17.

faktörlerin olduğu kadar, mağdura ve tacizciye ilişkin özellikleri kapsayan bireysel faktörlerin de katkısı olduğu öne sürülmüştür²⁷¹.

İşyerinde psikolojik tacizin nedenlerini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, psikolojik tacize neden olabilecek beş temel faktör tasarlanmış ve mağdurların bakış açısından en önemli nedenler belirlenmeye çalışılmıştır²⁷². Buna göre işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan birincil faktörün tacizcinin kişilik özellikleri (%54,6) olduğu belirlenmiştir. Diğer faktörlerin sırasıyla, düşmanlık yaratan çalışma ortamı (%31,8), yanlış zamanda yanlış yerde olmak (%16,6), tacize uğrayan kişinin beceri ya da kişisel özellikleri (%14,1) ve mağdurun yeteri kadar çabalamaması (%9,9) olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu bilgiler, işyerinde psikolojik taciz sürecinin kişisel, kurumsal ve sosyal faktörlere bağlı olarak başlayıp, ilerleyebileceğini ortaya koymaktadır. Bu bölümde, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan faktörler çevresel faktörler ve bireysel faktörler başlıkları altında ele alınmıştır.

A. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

İşyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan veya bu süreci destekleyen çevresel faktörler arasında kurumsal - yönetsel ve sosyal faktörler yer almaktadır. Kurumsal faktörler kapsamında, kurum kültürü, kurumdaki çalışma koşulları, çalışma ortamı, kurumun işyerinde psikolojik tacize karşı sürdürdüğü politika; yönetsel faktörler kapsamında, kurumdaki yönetim anlayışı, yöneticilerin liderlik özellikleri, yöneticilerin işyerinde psikolojik tacize karşı sergilediği tutumlar; sosyal faktörler arasında ise bireylerin karşılık verme ihtiyacı, adaletsiz koşullar, kuralların ihlali gibi faktörler değerlendirilmiştir.

Leymann, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan faktörler arasında kurumsal ve yönetsel faktörlerin büyük önemi olduğuna dikkat çekmiş ve kurumdaki kötü çalışma koşullarının, başarısız, organize olamamış ve ilgisiz bir yönetim anlayışının, işyerinde psikolojik taciz sürecini tetikleyen en temel faktörler olduğunu öne sürmüştür²⁷³. Kurumdaki başarısız yönetim anlayışı ve kötü çalışma koşulları, kötü

²⁷¹ Vartia-Vaananen, *People and Work Research Reports*, s.12.

²⁷² Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*.

²⁷³ Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.177.

bir iş tasarımı neden olarak işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatabilmektedir. Bir kurumda işlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eden iş tasarımının kötü olması, o kurumda psikolojik tacizle karşılaşma riskinin daha fazla olduğuna işaret etmektedir²⁷⁴. İyi bir iş tasarımı için, kurumdaki her pozisyonun görevleri ile pozisyonlar arası ilişkilerin belirtilmesi, bunlara uygun sorumlulukların dağıtımı ve bu konudaki çatışmaların önlenmesi amaçlanmalıdır²⁷⁵.

Kurumdaki moral seviyesi, sosyal ilişkiler, çalışma grubundaki iletişim sorunları, insan kaynakları masraflarının en düşük seviyeye çekilmesi ve rekabetçi çalışma ortamı gibi faktörler de işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasına neden olabilmektedir²⁷⁶. Psikolojik tacizin gözlemlendiği işyerlerinde genellikle baskıcı, rekabetçi ve herkesin kendi menfaatini gözettiği bir atmosferin hakim olduğu ileri sürülmüştür²⁷⁷.

Stresli çalışma ortamı veya strese neden olabilecek olaylar da işyerinde psikolojik taciz sürecini tetikleyebilmektedir. Örneğin, stresli çalışma koşullarından rahatsız olan biri, davranışlarıyla diğer çalışanların canını sıkabilmekte ve psikolojik tacizi kışkırtabilmektedir²⁷⁸.

Kurum yöneticilerinin gerekli liderlik vasıflarından yoksun olması, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatabilen faktörlerden bir diğeridir. Öyle ki, lider özellikleri taşımayan yöneticiler, işyerindeki olası çatışmaların önleyememekte ya da başlayan bir psikolojik taciz sürecini en kısa sürede sonlandıramamaktadırlar. Psikolojik taciz mağduruna gerekli desteği sağlayamayan yönetici, mağdura önyargı ile yaklaşp psikolojik taciz sürecine dolaylı olarak katılabilmekte ve bu sorunun daha da büyümesine yardımcı olabilmektedir.

İşyerinde psikolojik tacize neden olabilecek iki tip yönetim stili belirlenmiştir: 1) otoriter yönetim 2) umursamaz (*laissez-faire*) yönetim²⁷⁹. Otoriter yönetim,

²⁷⁴ Einarsen, s.16-27.

²⁷⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta, 5.Baskı, 2003, s.92.

²⁷⁶ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.145.

²⁷⁷ Vartia, s. 207.

²⁷⁸ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.13; Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.178.

²⁷⁹ Di Martino, Hoel ve Cooper, s.19.

işyerindekilerin baskı altında çalışmasına ve daha fazla stres yaşamasına neden olmaktadır. Yöneticilerin umursamaz tavırları, çatışmaları görmezden gelmeleri ise eşdeğer pozisyonda çalışanlar arasında yaşanabilecek psikolojik taciz için elverişli ortamın hazırlanmasına neden olmaktadır²⁸⁰.

Norveç'te 2.539 çalışanın katıldığı bir çalışmada, yöneticilerin liderlik anlayışları ile işyerinde psikolojik taciz ilişkisi de değerlendirilmiş ve umursamaz veya zorba liderlik anlayışı ile işyerinde psikolojik taciz olgusu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu saptanmıştır²⁸¹. İngiltere'de yöneticilerin katıldığı bir çalışmada da, yöneticilerin işyerinde psikolojik taciz için kendilerini suçladıkları belirlenmiştir. Öyle ki, katılımcıların %66'sının işyerinde psikolojik tacizin en önemli kaynağı olarak yetersiz yöneticilik vasıflarını gördüğü saptanmıştır²⁸².

Kurumda yaşanan baskıya ve kurum kültürüne bağlı olarak veya kurumun bir stratejisi olarak psikolojik taciz sürecinin başlamasına, bizzat kurum da neden olabilmektedir. Örneğin, işten çıkarılması planlanan personelin, çeşitli taktikler uygulanarak yıldırılması ve istifaya zorlanması gibi. Kurum kültürü veya kurumda baskı yaşanmasına neden olan değişiklikler de, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasında etkili olabilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasına izin veren kurum kültürüne sahip işyerlerinde şu özellikler görülebilir²⁸³.

- İşyerinde performansa dayalı ücret sistemi kullanılıyorsa, çalışanlar bu sistem vasıtasıyla taciz edilebilirler. Öyle ki, daha az kaynakla, uzun saatler çalıştırılan personele performanslarının kötüye gittiği yolunda geri bildirim verilir.
- Çalışanlar her yaptıkları izlenerek, değerlendirilerek taciz edilebilirler. Bu durumla karşılaşan çalışanlar, kendilerini yetersiz hissedebilirler.
- Çalışanlara performanslarını yükseltmeleri bahanesiyle aşırı iş yükü verilir ancak, bu anlayış çalışanların performansını olumsuz etkiler.

²⁸⁰ Di Martino, Hoel ve Cooper, s.19.

²⁸¹ Lars Johan Hauge, Anders Skogstad ve Stale Einarsen, 'Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results of a Large Representative Study', **Work & Stress**, Vol.21, No.3, 2007, s. 220.

²⁸² Woodman ve Cook, s.6.

²⁸³ Peyton, s.21-25.

- Şirket evliliği olması durumunda işyerinde psikolojik taciz yaşanabilir. Yeni şirket, değerlerini ve kültürünü çalışanlara empoze etmeye çalışabilir.
- İşyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan ve kurum kültürünü yansıtan temel faktörlerden bir diğeri, işyerinde ya da işin yapısında yapılan değişikliklerdir²⁸⁴. Daha genç ve dinamik bir personel ihtiyacı veya yeni mezun, tecrübesiz bir çalışana ödenecek düşük ücret gibi faktörler, kurumun psikolojik taciz sürecini bizzat başlatmasına neden olabilmektedir.
- İşyerinde kullanılan dil, bazı çalışanların dışlanmasına neden olabilir.
- İşyerindeki gerçek dışı çalışma saatleri çalışanları yıldıracabilir. Çalışma saatlerinin çok uzun olduğu işyerlerinde, haftanın dört günü, sabah yediden akşam dokuza kadar çalıştırılan biri, haftanın son günü altıda çıktığı gerekçesiyle eleştirilebilir.
- Çalışanlara yetiştirilmesi imkansız işler verilerek, baskı yaratılabilir.
- İşyerindeki geleneksel hiyerarşik düzen, çalışanların psikolojik tacize maruz kalmasına neden olabilir.
- Bu tür kurumlarda, çalışanlara bir sene içinde personelin %10'unun işten çıkarılacağı gibi açıklamalar yapılarak, çalışanların korku ve güvensizlik yaşamalarına neden olunabilir. Böyle bir durumda, çalışanlar endişe duyar, tatillerini erteler, finansal durumlarını dert etmeye başlarlar.
- İşyerinde psikolojik tacize yönelik şikayetler, hat yönetimi ve insan kaynakları yönetimi bölümlerinde dikkate alınmaz.
- Üst düzey yöneticilerin yakını olan tacizciler hiçbir zaman sorgulanmazlar, yaptıkları ödüllendirilir.
- Kurumların işe alım ya da işten çıkarma süreçlerindeki hatalı tercihleri de işyerinde psikolojik tacizi teşvik eden nedenlerden biridir. Dolayısıyla, insan kaynakları

²⁸⁴ Helge Hoel ve Denise Salin, 'Organizational Antecedents of Workplace Bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (203-218), London: Taylor & Francis, 2003, s.204.

masraflarını en aza indirgeyen veya eğitime gerekli önemi vermeyen bir kurum kültürü psikolojik tacizi destekleyebilmektedir.

Yukarıda ele alınan yönetsel ve kurumsal faktörlerin işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasında etkili olduğu, Finlandiya’da 949 belediye çalışanın katıldığı ve işyerine psikolojik tacizin nedenlerinin araştırıldığı bir çalışma ile doğrulanmıştır²⁸⁵. Çalışmada, işyerinde psikolojik tacize neden olan faktörler arasında zayıf yöneticilik, kurumdaki rekabet ortamı, yöneticinin favorisi olmak veya onayını almak adına sürdürülen rekabet, işi kaybetme korkusu, tatmin etmeyen, monoton işler gibi kurumsal ve yönetsel faktörler yer almıştır. Çalışmada kurumların sorunları çözme konusundaki başarısızlığı da, psikolojik taciz sürecini başlatan nedenler biri olarak belirlenmiştir. İşyerinde psikolojik taciz mağduru olan katılımcıların kurumlarında, problemlerin, üst düzey bir çalışanın gücünü, yetkisini kullanması ile; mağdur olmayan katılımcıların kurumlarında ise konuşularak ve anlaşarak çözüldüğü saptanmıştır. Mağdur ve mağdur olmayanların çalışma ortamları değerlendirildiğinde, mağdurların diğer katılımcılara göre bilgi akışının olmadığı, görevler ve hedefler konusunda çalışanları da kapsayan görüşmelerin yapılmadığı, çalışanların hiçbir konuda söz sahibi olmadığı bir ortamda çalıştıkları belirlenmiştir²⁸⁶.

Birleşik Krallık’ta yapılan bir çalışmada da, kurumsal ve yönetsel faktörlerin işyerinde psikolojik tacize neden olabileceği saptanmıştır²⁸⁷. Buna göre, iş güvencesizliği, kısa süreli iş sözleşmeleri, kurumdaki norm ve değerler, kurumda yeniden yapılanma sonrasında sözleşmelerde yapılan değişiklikler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güç dengesizliği ve profesyonel eğitimli yöneticilerin eksikliği gibi faktörlerin işyerinde psikolojik tacize neden olabileceği öne sürülmüştür.

İngiltere’de National Health Service (NHS) kurumlarında yapılan bir araştırmada, işyerinde psikolojik tacizi tetikleyen faktörler arasında stres, yetersiz

²⁸⁵ Vartia, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.207-210.

²⁸⁶ Vartia, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.207-210.

²⁸⁷ Duncan Lewis, ‘Workplace Bullying: Interim Findings of a Study in Further and Higher Education in Wales’, *International Journal of Manpower*, Vol:20, Issue:1/2, 1999, s.106-118.

eğitim, kurum içindeki yapısal değişiklikler, belirsizlikler, yöneticilerin baskıcı yapısı ve çalışanlara mantıksız hedefler verilmesi gibi faktörlerin yer aldığı belirlenmiştir²⁸⁸.

İşyerinde psikolojik taciz, cinsel taciz ve şiddetin nedenlerini sorgulayan ve 126 çalışanla görüşülen bir çalışmada ise iş tanımlarındaki yetersizlik, kötü çalışma koşulları, stresli çalışma ortamı, olumsuz örgüt iklimi, çalışanların memnuniyetsizliği ve katı hiyerarşi gibi faktörlerin, bu işyeri saldırılarına neden olduğu belirlenmiştir²⁸⁹.

Tüm bu bilgiler ışığında, işyerinde rol belirsizliği, yanlış iş denetimi, ağır iş yükü, stresli çalışma ortamı, kurumun yeniden yapılanması, yönetimin değişmesi, kötü yönetim anlayışı, olumsuz örgüt iklimi, zayıf sosyal ilişkiler, çalışma birimlerindeki çatışmalar, çalışma grubundaki iletişim sorunları, monoton işler, çalışma ortamının kötü fiziksel özellikleri ve kötü liderlik anlayışının neden olduğu iş tatminsizliği gibi faktörlerin, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olabilecek veya süreci şiddetlendirebilecek kurumsal ve yönetsel faktörler olduğu tespit edilmiştir²⁹⁰.

İngiltere’de NHS’de çalışan orta düzey bir yöneticinin yaşadıkları, kurumsal ve yönetsel faktörlerin sebep olduğu tipik bir psikolojik taciz vakasına örnek oluşturmaktadır²⁹¹.

NHS’in büyük bir şubesinin, bilgisayar departmanında orta düzey bir müdür pozisyonu için iş görüşmesine çağrılan 35 yaşındaki Graham’e ilk iş görüşmesinde başvurduğu pozisyon için asıl olarak başka biri ile görüşüldüğü ancak, o kişinin iş teklifini kabul etmediği ve kendisinin ikinci tercihleri olduğu açıkça belirtilmiştir. Graham işe başladıktan kısa bir süre sonra, astı olarak çalışan personel dahil tüm çalışanlar, Graham’in işe ikinci tercih olarak alındığını kendisine tekrar tekrar ifade edilmiştir. Graham’in departman yöneticisi de şubede kısa bir süredir çalışmasına rağmen, Graham’in yerine daha tecrübeli birinin işe alınmasının daha

²⁸⁸ Randle, Stevenson ve Grayling, s.52-53.

²⁸⁹ Elfi Baillien, Inge Neyens ve Hans De Witte, ‘Organizational, Team Related, Job Related Risk Factors for Bullying, Violence and Sexual Harassment in the Workplace: A Qualitative Study’, **International Journal of Organisational Behaviour**, Volume 13(2), 2008, 132-146.

²⁹⁰ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.12.

²⁹¹ David Bullivent ve Terry West, ‘A Case Study Approach’ **Workplace Bullying in the NHS**, Edt. Jacqueline Randle, UK: Radcliffe Publishing Ltd, 2006, s.50-51.

uygun olabileceği yorumunda bulunmuştur. Graham, iş arkadaşlarından yeni görevleri konusunda tavsiye ve yardım talebinde bulunduğunda, aynı yorum iş arkadaşları tarafından da yinelenmiştir. Daha önceden Graham'le yakınlaşan iş arkadaşları, özellikle öğle tatillerine kendisini çağdırmamaya ve Graham'in insan ilişkilerinin zayıf, performansının düşük olduğu konusunda gayri resmi şikayetlerde bulunmaya başlamışlardır. Tüm bu olumsuzluklar devam ederken, Graham'e bağlı olarak çalışan biri işten ayrılmış ve yerine yeni birinin alınması gündeme gelmemiştir. Graham bu konuda departman yöneticisi ve insan kaynakları birimi ile görüşmüş ancak bir sonuç elde edememiştir. Yaşadığı baskılar Graham'in sağlığını olumsuz etkilemiş ve kısa süreli hastalanmasına neden olmuştur. Hastalığı sonrasında işyerinde bir değişiklik yapılmadığını gören Graham, işe geri dönmektense, istifa etmenin daha uygun olacağını düşünmüştür.

Yukarıdaki psikolojik taciz vakasında, öncelikle Graham'in ikinci tercih edilen kişi olduğunun tüm çalışanlar, özellikle de astları tarafından bilinmesi, onun açık olarak aşağılayıcı davranışlara ve tavırlara maruz kalmasına neden olmuştur. İş arkadaşlarının yavaş yavaş kendisini dışlamaları, dikkate almamaları, performansı hakkında gayri resmi şikayetlerde bulunmaları da söz konusu aşağılayıcı tavırlara eklenmiştir. İşten ayrılan astı yerine başka birinin alınmaması ise Graham'in iş yükünün artmasına ve daha önemsiz görevler üstlenmek zorunda kalmasına neden olmuştur. Bu koşullar Graham'in hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmış ve başarısız olmasına neden olmuştur. Graham'in yöneticilerinden ve insan kaynakları biriminden destek görmemesi ise durumu daha da şiddetlendirmiş ve Graham en iyi çözümün işten ayrılmak olduğunu düşünmeye başlamıştır.

Yukarıdaki örnek olay yönetsel ve kurumsal faktörlerin işyerinde psikolojik taciz sürecine nasıl etkileyebildiğini ortaya koymaktadır. Ancak, kurumsal ve yönetsel faktörlerin yanı sıra bireylerin karşılık verme ihtiyacı, adaletsiz koşullar, kuralların ihlali gibi sosyal faktörler de, psikolojik taciz sürecine neden olabilmektedir. Öyle ki, işyerinde yaşanan eşitsizlik, adaletsiz koşullar, haksızlıklar, kışkırtma ve bu çevresel koşulların getirdiği stres, hayal kırıklığı gibi duygular, işyerinde psikolojik taciz

sürecine neden olan veya bu süreci destekleyen sosyal faktörler arasında sayılmaktadır²⁹². Örneğin, işyerinde ücret eşitsizliği gibi kurum kültüründen kaynaklanan haksızlıklar, çalışanların hayal kırıklığı yaşamasına, gururlarının kırılmasına, öz güvenlerinin azalmasına ve stresli çalışma ortamına neden olarak işyerinde psikolojik taciz sürecini tetikleyebilmektedir²⁹³. Utanma veya küçük düşme gibi durumlar da, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasına neden olabilmektedir. Örneğin, herkesin önünde yöneticisi tarafından eleştirilen bir çalışan, gururunun kırılmasına bağlı olarak diğerlerine öfkeli ve saldırgan davranışlar yöneltebilmektedir. Bu durum ‘küçük düşmenin neden olduğu öfke’ olarak da isimlendirilmektedir²⁹⁴. Nitekim İstanbul’da yapılan bir çalışmada adil muamele yapılmayan, çalışanlar arasında veya kurum ve çalışan arasında ahlaka aykırı davranışların daha sık gözlemlendiği kurumlarda çalışanların saldırganlık eğilimlerinin, adil muamele yapılan ve nadiren ahlak dışı davranışların gözlemlendiği kurumlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır²⁹⁵.

B. BİREYSEL FAKTÖRLER

İşyerinde psikolojik taciz sürecine dahil olan bireylerin kişilik özelliklerinin bu sürecin ilerlemesine katkıda bulunmasına ilişkin farklı görüşler mevcuttur. Örneğin Leymann, psikolojik taciz mağdurunun kişiliği ile tacize uğraması arasında bir ilişki olmadığını öne sürmekte, mağdurların belirli kişilik özellikleri olmadığını savunmakta ve psikolojik tacizin daha da şiddetlenmesinde mağdurun kişisel özelliklerinin herhangi bir payı olduğunu reddetmektedir²⁹⁶. Leymann, çatışmaların her zaman varolabileceğini ve bu çatışmaların ancak kurumsal davranış kurallarının koyulması ile çözülebileceğini belirtmekte ve bir çatışmayı psikolojik taciz sürecine sürükleyen nedenin yönetim olduğunu savunmaktadır²⁹⁷. Ancak, işyerinde psikolojik taciz sürecine dahil olan

²⁹² Joel H. Neuman ve Robert A. Baron, ‘Social Antecedents of Bullying’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (185-202), London: Taylor & Francis, 2003, s. 193.

²⁹³ Neuman ve Baron, s. 186.

²⁹⁴ Neuman ve Baron s.195-196.

²⁹⁵ Tülay Turgut, ‘Kurumlarda Ahlaka Aykırı Davranışlar ve Saldırganlık’, Suna Tevrüz (Ed.), **İş Hayatında Etik** içinde (223-255), İstanbul: Beta, 2007, s.247.

²⁹⁶ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.178-179.

²⁹⁷ Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.178-179.

bireylerin kişilik özelliklerinin, bu sürecin ilerlemesine katkıda bulunabileceği görüşünde olan araştırmacılar da bulunmaktadır²⁹⁸.

Her ne kadar tacizci ve mağdurun kişilik özelliklerine ilişkin saptamalar yapan çalışmalar olsa da, tacizci veya mağdurun kişisel, akli özellikleri ile ilgili basmakalıp düşüncelere kapılıp, genel bir kanıya varmak tehlikelidir. Bu durumda tacizciyi tacizci, mağduru da mağdur olarak görmekten öteye gidilemez²⁹⁹. Öyle ki, zaman zaman mağdur, tacizci pozisyonuna; tacizci de mağdur pozisyonuna geçebilmektedir. Örneğin, psikolojik taciz mağduru maruz kaldığı davranışlara bağlı olarak ciddi sağlık sorunları yaşayabilmekte, duygularını kontrol etmekte zorlanabilmekte ve işyerindekilere karşı saldırgan davranışlarda bulunarak psikolojik tacize neden olabilmektedir³⁰⁰.

Bu bölümde psikolojik taciz sürecine neden olan ve bu süreci destekleyen bireysel faktörler, tacizcinin kişilik özellikleri ve mağdurun kişilik özellikleri kapsamında ele alınmıştır.

Tacizcinin Kişilik Özellikleri ve Tutumları: Özellikle İngiltere’de yapılan çalışmalarda işyerinde psikolojik tacizin en önemli nedeni olarak tacizci kişi gösterilmiş ve tacizcinin kişilik özelliklerinin bu süreci başlattığı ve mağdurun tükenmesine neden olduğu kabul edilmiştir³⁰¹. Tacizciyi bu psikolojiye iten nedenler arasında, çocukluk döneminde yaşadığı kötü deneyimler, sevilmemeye korkusu, kıskançlık, kalpsizlik, düşmanlıktan zevk almak, bencillik, etrafındakileri kontrol altına alma isteği, narsisistlik, sadistlik ve can sıkıntısı gibi nedenler yer aldığı öne sürülmüştür³⁰².

Örneğin, evrenin merkezinde olduğuna inanan, yanlış bir şey yapmayacağını düşünen ve kendisini altından yaratılmış gibi hisseden narsisist kişiler, diğerlerini kontrol etmek ve onların kendilerine hizmet etmelerini sağlamak gibi amaçlara bilinçsizce sahip olan ve bu özellikleri ile işyerinde psikolojik taciz sürecinin

²⁹⁸ Adams, s.67-96; Field, s.51-79; Zapf ve Einarsen, s.165-184; Stig Berge Matthiesen ve Stale Einarsen, ‘MMPI-2 configurations among victims of bullying at work’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, Number:4, 2001, s.467;

²⁹⁹ Raymond T. Lee ve Celeste M. Brotheridge, ‘When Prey Turns Predatory: Workplace Bullying as a Predictor of Counteraggression/Bullying, Coping and Well-Being’ **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol.15, No.3, 2006, s.355.

³⁰⁰ Lee ve Brotheridge, s.355.

³⁰¹ Adams, s.67-96; Field, s.51-79.

³⁰² Adams, s.73.

başlamasına neden olabilen kişilerdir³⁰³. Bu tip tacizcilerin, sadece ihtiyacı olan bilgileri ve fikirleri dinlediği, bildiklerini öğretmeyi sevmeyi ve eleştirilme konusunda çok hassas oldukları bilinmektedir³⁰⁴. Tacizcinin sevilme korkusu da, kişinin saldırgan tavırlar sergileyerek, diğerlerine bağırarak, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olabilmektedir. Öyle ki, kişiliği nedeniyle saygı gösterilmeyeceğini hisseden kişi, istediği saygıyı insanları güç ile kontrol altına alarak kazanmayı tercih ederek, saldırgan davranışlar sergileyebilmektedir³⁰⁵.

Kıskançlık, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan bir diğer nedendir³⁰⁶. Kıskanç tacizci, kendisinden daha başarılı ya da eğitilmiş meslektaşını bir tehdit olarak görmekte ve rakip olarak gördüğü meslektaşını yok etme arzusu içine girebilmektedir³⁰⁷. Kıskançlık en açık şekilde, tacizcinin bir kişiyi işini iyi yaptığı ve/veya popüler, başarılı olduğu için taciz ettiği durumlarda gözlenmektedir³⁰⁸.

Bazı tacizciler iş arkadaşlarından destek alarak daha da güçlü olabilirler³⁰⁹. Etki altına aldığı gruptakiler, tacizcinin her dediğine evet demeli ve onu desteklemelidirler. Bu tip tacizci, grup içerisinde kendisine uygun gördüğü rolü kabul etmeyen bir çalışana rahatlıkla psikolojik taciz yöneltebilmektedir. Çünkü bu tip kişiler, hayır cevabını kabul etmeyen, eleştirilmeyi sevmeyen kişilerdir.

Tacizcilerin aynı zamanda saldırgan ve asosyal olmaya eğilimli kişiler oldukları ve amaçlarına göre hedeflediği kişileri özenle seçerek, seri psikolojik tacize neden oldukları öne sürülmektedir³¹⁰. Tacizcinin kişilik özelliklerinin yanı sıra iş ile ilgili hedeflerine ulaşmak üzere takındığı tavırlar veya sergilediği davranışlar da, işyerinde psikolojik taciz sürecini tetikleyebilmektedir. Örneğin, zamana karşı yarış içinde olan, az sürede çok iş yapmaya çalışan, devamlı bir acelecilik ve rekabet halinde olan A tipi kişilik grubundaki kişiler³¹¹, bir işi bitirmek üzere diğer çalışanlara aşırı iş

³⁰³ Adams, s.73.

³⁰⁴ Micheal Maccoby, 'Narcissistic Leaders, The Incredible Pros., The Inevitable Cons', **Harvard Business Review**, Vol. 78, No.1, 2000, s.69.

³⁰⁵ Maccoby, s.74.

³⁰⁶ Vartia, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.207.

³⁰⁷ Adams, s.76.

³⁰⁸ Field, s.58.

³⁰⁹ Field, s.84-86.

³¹⁰ Zapf ve diğerleri, s.103-126.

³¹¹ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul: Beta, 2005, s.38.

yükü vererek, acele ederek, sinirli tavırlar takınarak çalışma ortamında baskı yaratabilir³¹². Bu tavır ve davranışlar işin teslim tarihine kadar hoş karşılanabilir, ancak kişinin bu tutumunun devam etmesi, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olabilir.

Çocukça davranışlar sergileyen bir kişi de psikolojik tacize neden olabilir³¹³. Öyle ki, bu kişi bir işi yetiştiremediğinde ya da bir isteği gerçekleşmediğinde veya başarısız olduğunda, asistanına ya da diğer çalışanlara hoş olmayan yorumlarda bulunarak psikolojik tacize sebep olabilir.

Mizah anlayışı farklı olan, rahatsız edici şakaları komik bulan bir kişi de yaptığı şakalarla işyerinde psikolojik tacize neden olabilmektedir. Nitekim, Yeni Zelanda’da yapılan bir çalışmada, katılımcıların işyerinde psikolojik taciz davranışlarını sergileme sıklığı ve mizah anlayışları arasındaki ilişki araştırılmış ve psikolojik taciz davranışlarını sergileyenlerde rahatsız edici, kötü şakalar yapma eğiliminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir³¹⁴.

Tacizcinin kişilik özellikleri ve/veya hedefleri nedeniyle uyguladığı psikolojik taciz üç grupta değerlendirilmiştir³¹⁵:

1. İtibarı, özgüveni korumak amacıyla uygulanan psikolojik taciz: Özgüven, insan davranışlarını etkileyen ve kontrol altına alan temel bir insani güdüdür. Aşırı özgüven ya da özgüvensizlik psikolojik taciz için güçlü bir neden olabilmektedir. İtibarın sarsılması korkusu ise kişiyi saldırgan davranışlara yöneltebilmektedir.

2. Sosyal ilişkilerdeki başarısızlığın nedeniyle uygulanan psikolojik taciz: Sosyal ilişkilerinde başarısız olan kişiler, duygularını kontrol edemeyen, kendini ifade edemeyen, öngörü kabiliyeti olmayan kişilerdir. Örneğin, duygularını kontrol edemeyen ve her sinirlendiğinde hırsını bir çalışanından çıkartan yönetici, o işyerinde psikolojik tacize neden olabilmektedir. Bu gruptaki tacizciler, davranışlarının mağdurları nasıl etkilediğinin hiç farkında olmayabilirler.

³¹² Neuman ve Baron, s.193.

³¹³ Peyton, s.45.

³¹⁴ Christopher D. B. Burt, ‘Humour as a predictor of workplace bullying’, **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**, Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, s.40.

³¹⁵ Zapf, Einarsen, s.165-184.

3. Hedeflere ulaşma arzusu ile uygulanan psikolojik taciz: Çalışanlar, kurumdaki pozisyonlarını korumak veya yükselmek amacıyla psikolojik taciz davranışları sergileyebilirler. Bu tip davranışlar genellikle orta ve üst düzey yönetim kadrolarında çalışanlar tarafından sergilenmektedir. Bu tür tacizde, yöneticiler yetkilerini kötüye kullanarak psikolojik tacize neden olabilirler.

Çalışmalar, işyerinde psikolojik taciz sürecinin genellikle tacizcinin kişilik özellikleri nedeniyle başladığını ortaya koymaktadır. Örneğin ABD’de yapılan çalışmada, katılımcıların %56’sının işyerinde psikolojik taciz için tacizcinin kişiliğini suçladığı belirlenmiştir³¹⁶. İrlanda’da yapılan bir çalışmada ise katılımcıların %70’inin işyerinde psikolojik tacize, tacizcinin iletişim kurma becerisinden yoksun olmasını neden gösterdiği belirlenmiştir³¹⁷.

Mağdurun Kişilik Özellikleri ve Tutumları: İşyerinde psikolojik taciz mağdurlarının kişilik özellikleri ve taciz sürecinde verdikleri tepkilerin, söz konusu süreci destekleyebildiği kabul edilmektedir³¹⁸. Örneğin, Norveç’te yapılan ve 2200 çalışanı kapsayan bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların, kalmayanlara göre özgüvensiz, sosyal ilişkilerde daha başarısız ve daha kaygılı oldukları saptanmıştır³¹⁹. Bir diğer araştırmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ile özgüvensizlik arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir³²⁰.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma riskinin, farklı ve dikkati çeken kişiler, savunmasız kişiler, üstün başarılı ve grup normları ile çatışan kişiler, bu tür tacizle daha önceden karşılaşmış kişiler, daha önceden depresyon geçirmiş kişiler, sosyal ilişkilerde başarısız olan kişiler, tehditkar olmayan ve tacizle aktif mücadele edemeyecek kişiler için daha fazla olduğu kabul edilmektedir³²¹.

Kişilerin işyerinde yaşanan anlaşmazlıklara karşı verdikleri davranışsal tepkiler, bir başka deyişle anlaşmazlıkla mücadele yöntemleri de, olası bir psikolojik taciz sürecinin başlamasına neden olabilmektedir. Örneğin, yaptığı işten tatmin olmayan

³¹⁶ Namie, *US Workplace Bullying Survey*.

³¹⁷ O’Connell, Calvert ve Watson, s.46.

³¹⁸ Zapf ve Einarsen, s.178; Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.97-98

³¹⁹ Zapf ve Einarsen, s.175.

³²⁰ Vartia, **European Journal of Psychology**, s.209.

³²¹ Zapf ve Einarsen, s.178 ; Randall, s.131; Namie ve Namie, s.38-52.

veya kurumdaki son değişikliklere bağlı olarak mutsuz olan veya uykusuz geçirilen bir gecenin sonrasında iŖe gelen bir çalışanın, iŖyerinde hayal kırıklığı yaşaması ya da çalışmakta zorlanması olasıdır. Bu tür durumların neden olabileceği problemlerle etkin bir biçimde baş edebilen kişiler (sorunları baştan konuşarak, tartışarak çözmeye çalışan, iyimser, uzun dönemde yapılması gerekenlere odaklanan) için olası bir psikolojik taciz sürecinin başlama şansı daha az olurken, problemler karşısında etkisiz kalan (düşünüp duran, durum hakkında sürekli söylenen, bir başkasının durumu düzeltemeyeceği konusunda inat eden) kişiler için bu sürecin başlaması kaçınılmaz olabilmektedir³²². İşyerinde yaşanan sorunlar karşısında pasif tutum sergileyen kişi, diğer çalışanların tepkisini çekerek, olası bir psikolojik taciz sürecinin mağduru olabilmektedir.

Mağdurun kişilik özelliklerinin ve davranışlarının iŖyerinde psikolojik taciz sürecini desteklediğini ortaya koyan bu görüşlerin aksine, mağdura ilişkin özelliklerle psikolojik tacizi ilişkilendirmenin yanlış olduğunu savunan görüş de mevcuttur. Bu görüş, mağdurda gözlenen pasif tutumun veya bazı olumsuz kişilik özelliklerinin, iŖyerinde psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini, mağdurun yaşadığı bu travmatik deneyim sonucunda fiziksel ve psikolojik tepkiler göstererek davranış bozuklukları sergileyebileceğini savunmaktadır³²³. Ayrıca, çatışmadan kaynaklanan ve şiddetlenen bir psikolojik taciz sürecinde, mağdurun kişilik özellikleri çatışmayı destekleyecek türde özellikler olsa bile, mağduru bu özelliklere bağlı olarak suçlamanın anlamsız olacağı ne srlmektedir³²⁴. Buna göre, belirli davranış kuralları ile yönetilen bir iŖyerinde çalışanlar arasında psikolojik taciz sürecini tetikleyecek bir çatışma başladığında, bu çatışmayı nleme sorumluluğunun birincil olarak yönetimde olması beklenmektedir.

Alman araştırmacı Zapf ise, iŖyerinde psikolojik taciz sürecinin nedeni ve sorumlusunun birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini belirtmiřtir³²⁵. Buna göre, mağdurun kişilik özellikleri ve/veya tavırlarının, iŖyerinde psikolojik taciz sürecine

³²² Elfi Baillienail ve diğerleri, 'A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model', **Journal of Community and Applied Social Psychology**, 19, 2009, s.1-16.

³²³ Leymann, **European Journal of Psychology**, s.178-179.

³²⁴ Leymann, **European Journal of Psychology**, s.178-179.

³²⁵ Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s.18.

neden olabileceğini ancak, süreç için bu kişilik özellikleri ve tavırların, bir başka deyişle mağdurun sorumlu tutulamayacağını ifade etmiştir.

Mağdurun kişilik özelliklerinin işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olduğu konusunda kesin bir kanıya varılamamasının nedenlerinden biri, her mağdurun birbirinden farklı kişilik özellikleri veya davranışlar sergilemesi ile açıklanmaktadır. Örneğin, Norveç'te çeşitli sektörlerde istihdam edilen 85 psikolojik taciz mağdurunu kapsayan çalışma sonucunda, kişisel özellikler ile psikolojik taciz mağduru olma arasındaki anlamlı ilişkiyi test eden hipotez kısmen doğrulanmış, psikolojik taciz mağdurlarının aşırı alıngan, kuşkucu, depresif ve sıkıntıları psikosomatik sorunlara dönüştürmeye eğilimli kişiler oldukları belirlenmiştir³²⁶. Çalışmada psikolojik taciz mağdurları; ciddi şekilde etkilenenler, hayal kırıklığına uğramış depresifler ve genel mağdurlar olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Buna göre, ciddi şekilde etkilenenler grubundakileri depresif, kaygılı, kuşkucu, kendilerinden emin olmayan ve kafası karışık mağdurlar; ikinci gruptakileri, hayal kırıklığına uğramış ve çevrelerinden kuşku duyan mağdurlar ve üçüncü gruptakileri diğer gruptaki mağdurlara göre normal kişilikteki mağdurlar oluşturmuştur. Çalışmada, üçüncü gruptakilerin oldukça normal kişilik özelliklerine sahip oldukları, diğer grup mensuplarının ise çeşitli kişilik özellikleri arasından duygusal ve psikolojik açıdan sorunlu olmaya daha yatkın oldukları ve inişli-çıkışlı kişilik profiline sahip oldukları görülmüştür. Bu çalışmanın sonuçları, mağdurların kişilik özellikleri ile onların psikolojik tacize uğramaları arasındaki ilişkinin çok basit olmadığını, her mağdurun birbirinden farklı kişilik özellikleri sergileyebileceği gibi herhangi bir tartışmada da farklı tepkiler verebileceklerini ortaya koymuştur.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde mağdurun kişilik özelliklerinin ne ölçüde etkili olduğu konusunda kesin bir yargı olmamasına karşın, bazı çalışmalarda işyerinde psikolojik tacizin nedeni olarak mağdurun gösterildiği tespit edilmiştir. Örneğin, İrlanda'da 108 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişilerin, tacize neden oldukları gerekçesiyle suçlandıkları

³²⁶ Matthiesen ve Einarsen, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.482.

tespit edilmiştir³²⁷. Çalışmaya katılanların yarısı, işyerinde psikolojik taciz için mağduru suçlamış ve mağdur için ‘çok alingan’, ‘çok hırslı’ veya ‘var olan düzeni değiştirmek için çok çabalayan’ kişi yakıştırmalarında bulunmuştur. ABD’deki bir çalışmada ise katılımcıların %20’sinin psikolojik taciz için mağduru suçladıkları saptanmıştır³²⁸.

Mağdurların işyerinde psikolojik taciz süreci için kendilerini suçladıklarını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, ABD’de işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının ve şahitlerinin katıldığı bir çalışmada, mağdurların “tacizcinin hedefi olmak ve bu tacize maruz kalmak için ben ne yaptım” gibi söylemlerde bulunarak, işyerinde psikolojik taciz süreci için kendilerini suçladıkları belirlenmiştir³²⁹. Aynı çalışmada mağdurların kendilerini savunmasız çocuk, esir, mahkum veya kalbi kırılmış kişiler olarak algıladıkları kaydedilmiştir.

III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN ETKİLERİ

İşyerinde psikolojik taciz, stresli çalışma ortamının önemli bir kaynağı ve çalışanlar için son derece zararlı ve yıkıcı sonuçları olan bir işyeri sorunudur. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasıyla birlikte, bu süreçten çeşitli kesimler etkilenmektedir. Süreçten en fazla etkilenen taraf, tacize maruz kalan taraftır. Ancak sürecin ilerlemesi ve şiddetlenmesi ile birlikte mağdurun çalışma arkadaşları ve çalıştığı kurum da tacizden etkilenebilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz, mağdur için olduğu kadar diğer çalışanlar ve kurumlar için de olumsuz sonuçlar doğurarak, toplumların ve ülke ekonomilerinin de zarar görmesine neden olabilmektedir. Bu çalışmada, işyerinde psikolojik taciz sürecinin bireye etkileri, kuruma etkileri ve ülke ekonomisine ve topluma etkileri ele alınmıştır.

³²⁷ Alison Healy, ‘Workplace Bullying Victims Often Blamed’, *Irish Times*, 21 Kasım 2008. <http://www.irishtimes.com/newspaper/ireland/2008/11/21/1227137525702.html>, (11.03.2009).

³²⁸ Namie, *US Workplace Bullying Survey*.

³²⁹ Sarah J. Tracy, Pamela Lutgen-Sandvik ve Jess K. Alberts, ‘Nightmares, Demons and Slaves, Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying’, *Management Communication Quarterly*, Vol.20, No.2, November 2006, s.170.

A. BİREYE ETKİLERİ

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin birey üzerindeki etkileri, mağdur, mağdurun çalışma arkadaşları ve ailesi çerçevesinde değerlendirilmiş ve söz konusu etkiler, mağdurun sağlığı, mağdurun davranışları ve kişilik özellikleri, mağdurun ekonomik ve sosyal pozisyonu ve mağdurun çevresi başlıkları altında açıklanmıştır.

İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Mağdurun Sağlığına Etkisi: Psikolojik taciz sürecinin yaşandığı bir işyerinde, çalışanlar bu süreçten doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilmektedir. Çalışanların sağlığını tehdit eden, ekonomik ve sosyal açıdan zarar görmelerine neden olan bu süreçte en fazla zarar gören ve doğrudan etkilenen kişi mağdur kişi olmaktadır³³⁰. Öyle ki, özellikle uzun süren bir psikolojik taciz sürecinin, mağdurun ciddi sağlık sorunları yaşamasına veya intihara teşebbüs etmesine neden olabildiği iddia edilmektedir. Örneğin, İsveç'te kayıt altına alınan resmi intihar vakalarının (yılda yaklaşık 1.800 vaka) her 6-15'inin, işyerinde psikolojik taciz gibi işyeri sorunlarına bağlı olabileceğinin altı çizilmiştir³³¹.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin mağdur üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yapılan görüşmeye dayalı çalışmalar, anket çalışmaları ve klinik çalışmalar, mağdurun psikolojik taciz süreci içerisinde ciddi sağlık sorunları yaşadığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Finlandiya'da yapılan görüşmeye dayalı bir çalışma, uzun süreli psikolojik taciz sürecine maruz kalanların, uykusuzluk, çeşitli gerginlik belirtileri, melankoli, apati, konsantrasyon eksikliği ve sosyal fobi gibi sağlık sorunları yaşadığını göstermiştir³³². İngiltere'deki bir diğer görüşme odaklı çalışma, mağdurların terleme, titreme, kilo kaybı, mide rahatsızlığı, baş ağrısı, migren gibi fizyolojik; değersiz hissetme, hayal kırıklığı yaşama, öfke, yedi gün yirmi dört saat kendini baskı altında hissetme ve öz güven eksikliği gibi psikolojik sorunlar yaşadığını ortaya koymuştur³³³. İspanya'da yapılan bir çalışmada da, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların

³³⁰ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)*, s.153.

³³¹ Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.176.

³³² Björkvist, Österman ve Hjet-Back , s.181.

³³³ Adams, s.38-58.

migren, baş ağrısı, sabahları yataktan kalkmama isteği, aşırı yorgunluk gibi stresin neden olduğu belirtiler gösterdikleri belirlenmiştir³³⁴.

Ankete dayalı çalışmalar da, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, mağdur olmayanlara göre genellikle kendilerini daha kötü hissettiklerini³³⁵, kendilerine daha az saygı duyduklarını³³⁶ ortaya koymuştur. Ayrıca, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların uyku problemi ve konsantrasyon bozukluğu³³⁷ yaşadıkları, endişeli oldukları ve depresyon belirtileri gösterdikleri³³⁸ belirlenmiştir.

Benzer olarak Danimarka’da 224 kişinin katılımıyla yapılan çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların sağlık sorunlarına ilişkin şikayetlerinin, mağdur olmayanlara göre daha fazla olduğu ve psikolojik sorunlara ilişkin şikayetlerin %27’sinin işyerinde psikolojik taciz davranışları ile ilişkili olduğu saptanmıştır³³⁹. Finlandiya’da işyerinde psikolojik tacizden etkilenenlerin, etkilenme derecelerine göre gruplara ayrıldığı bir çalışmada ise tacizden en fazla zarar gördüğünü düşünenlerin, diğerlerine göre daha fazla psikolojik ve fizyolojik sorunlar yaşadıkları saptanmıştır³⁴⁰.

Özellikle sosyal hizmetler ve sağlık alanında sıklıkla gözlenen ve insanların aşırı veya sürekli stres altında çalışmaları sonucu işleri yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamını taşıyan duygusal tükenme³⁴¹ durumunun da, işyerinde psikolojik tacizin bir sonucu olarak ortaya çıkabildiği kaydedilmiştir³⁴². Örneğin, hemşirelerin yer aldığı bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını algılayan katılımcıların,

³³⁴ Mariano Meseguer De Pedro ve diğerleri, ‘Workplace Mobbing and Effects on Worker’s Health’ **The Spanish Journal of Psychology**, Vol.11, No.1, 2008, s.222.

³³⁵ Niedl, s.244-245; Stale Einarsen ve Eva Gemzoe Mikkelsen, ‘Individual Effects of Exposure to Bullying at Work’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (127-144), London: Taylor & Francis, 2003, s.129.

³³⁶ Einarsen ve Mikkelsen, s.128-141.

³³⁷ Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s.181; Leymann ve Gustafsson, s.263.

³³⁸ Quine, ‘Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey’, **British Medical Journal**, s.230; Isabelle Niedhammer, Simone David ve Stephanie Degioanni, ‘Assosiation Between Workplace Bullying and Depressive Symptoms in the French Working Population’, **Journal of Psychosomatic Research**. Vol.61, No.2, 2006, ss.251.

³³⁹ Eva Gemzoe Mikkelsen ve Stale Einarsen, ‘Relationships Between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of Negative Affectivity and Generalized Self Efficacy’ **Scandinavian Journal of Psychology**, Vol.43, No.5, 2002, s.402.

³⁴⁰ Kaukiainen ve diğerleri, s.366.

³⁴¹ Herbert J. Freudenberger, ‘Burnout: Past, Present and Future Concerns’, Thomas Vessels, Austin Kutscher, Irene Seeland, Florence Selder, Daniel J. Cherico, Elizabeth J. Clark. (Ed.), **Professional Burnout in Medicine and the Helping Professions** içinde (1-10), New York: The Haworth Press, 1989, s.4.

³⁴² Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-566.

algılamayanlara göre daha fazla tükeniş sendromu belirtisi gösterdikleri ve kendilerini daha kötü hissettikleri belirlenmiştir. Tükenmişlik belirtileri arasında iş performansının düşmesi, yorgunluk, uykusuzluk, depresyon, fiziksel hastalıklara yatkınlık, geçici rahatlama için alkol ve sair maddelere (uyuşturucu vb.) yönelme sayılabilir³⁴³.

Klinik çalışmalar da, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının sağlık sorunları yaşadığına dikkat çekmektedir. Almanya’da işyerinde psikolojik tacize maruz kalan hastalarla yapılan klinik bir çalışmada, hastaların depresyon, obsesiflik, heyecan, doğru algılayamama, istenmeyen tekrarlanan düşünceler, irritabilite, iç huzursuzluk, aşırı kontrolsüz uyku hali ve intihara eğilim belirtileri gösterdikleri belirlenmiştir³⁴⁴. Aynı çalışmada, hastaların boğazda düğümlenme veya daralma hissi, mide ağrısı, doyunluk hissi, kabızlık gibi mide ve bağırsak; kas gerginliğinin eşlik ettiği sırt ve omuz ağrısı gibi kas iskelet sistemi bozuklukları; aşırı terleme, göğüs ağrısı, bacaklarda ağırlık, zayıflık ve huzursuzluk hissi, sersemlik, titreme, soğuğa aşırı duyarlılık, zayıflık ve mide bulantısı gibi sağlık sorunları yaşadığı da tespit edilmiştir.

Fizyolojik belirtilerin araştırıldığı bir diğer çalışma, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ile kalp hastalığı belirtileri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir³⁴⁵.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinden ciddi olarak etkilenen, bir başka deyişle ruhsal işkenceye maruz kalan mağdurların gösterdikleri belirtilerin travma sonrası stres bozukluğu belirtilerine benzediği iddia edilmektedir³⁴⁶. Travma sonrası stres bozukluğu, saldırı, tecavüz, bombardıman, sel, deprem, esir kampı, aile içi şiddet, kaza gibi aşırı stres yükleyici travmatik bir olayın yol açtığı kaygı bozukluğudur³⁴⁷. Ani olarak kendini belli eden nedensiz korkular, çok şiddetli panik atak nöbetleri, ölüm duygusu ve aynı zamanda öz kontrolünü yitirme ile birlikte kendini gösteren bir sendromdur³⁴⁸. Travma

³⁴³ Selçuk Budak, **Psikoloji Sözlüğü**, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2005, s.774.

³⁴⁴ Groebninghoff ve Becker, s.289.

³⁴⁵ Malinauskiene, Obelenis ve Dopagiene, s.20-25.

³⁴⁶ Leymann ve Gustaffson, s.252; Stig Berge Matthiesen ve Stale Einarsen, ‘Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD Among Victims of Bullying at Work’ **British Journal of Guidance & Counselling**, Vol.32, No.3, 2004, s.343; Noreen Tehrani, ‘Bullying: A Source of Cronic Post Traumatic Stress?’, **British Journal of Guidance and Counselling**, Vol.32, No.3, 2004, s.357-366; Peyton, s.64; Hazlett Lynch, *Psychological Terrorisation*, 2009, <http://ezinearticles.com/?Psychological-Terrorisation&id=2111044>, (03.04.2009).

³⁴⁷ Budak, s.766.

³⁴⁸ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.156.

sonrası stres bozukluğu, travmatik yaşantı sonrası olayı tekrar tekrar yaşama, anımsatan uyarılardan kaçınma, artmış uyarılmışlık hali ile karakterize edilen ruhsal bir bozukluktur³⁴⁹. İsveç'te yapılan 2.428 katılımcının yer aldığı bir çalışmada, 350 kişinin psikolojik taciz mağduru olduğu saptanmış ve mağdurlarla yapılan görüşmeler sonucunda, mağdurların travma sonrası stres bozukluğu belirtileri gösterdikleri belirlenmiştir³⁵⁰. Bu bulguyu destekleyen bir diğer çalışma, işyerinde psikolojik taciz mağduru olan ve İsveç Rehabilitasyon Merkezi'nde tedavi gören 64 hasta ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre, 64 hastanın 59'una travma sonrası stres bozukluğu teşhisi konmuş ve hastaların %60'ının uyku problemi yaşadığı, %74'ünün gün içinde kendisini yorgun hissettiği, %70'inin zihinlerinin yorgun olduğu, %33'ünün çok şiddetli olmayan depresyon geçirdiği, %39'unun şiddetli depresyon geçirdiği ve tıbbi müdahaleye ihtiyacı olduğu saptanmıştır³⁵¹. Aynı çalışmada, hastaların %81'inin travmatik yaşantı sonrası olayı tekrar tekrar yaşama belirtisini, %67'sinin ise anımsatan uyarılardan kaçınma belirtisini her gün ya da en az haftada bir gösterdikleri belirlenmiştir³⁵².

Bir diğer klinik çalışma, uzun süreli psikolojik tacize maruz kalan ve bu nedenle Almanya'da psikolojik stres ve işyerinde psikolojik taciz mağdurları için kurulan merkezde tedavi gören iki kişinin ciddi sağlık sorunları yaşadığını ortaya koymuştur³⁵³. Çalışma, işyerine yeni gelen bir müdürün baskılarına maruz kalan ve sağlık durumları ciddi ölçüde kötüleşen, biri erkek, diğeri kadın iki kişiyi kapsamıştır. Çalışma sonucunda kadın hastaya travma sonrası stres bozukluğu teşhisi konulurken; erkek hastaya kalıcı kişilik değişikliği (*persistent personality alteration*) teşhisi konmuştur. Ancak, çalışmada erkek hastanın travma sonrası stres bozukluğu belirtileri gösterdiği de tespit edilmiştir. Mağdurların akıl ve beden sağlığına en fazla zarar veren saldırgan davranışlar arasında ise mağdura istifa etmesinin önerilmesi veya bu yönde

³⁴⁹ Kamil Nahit Özmenler, 'Travma Sonrası Stres Bozukluğu ve Akut Stres Bozukluğu' Ertuğrul Köroğlu, Cengiz Güleç (Ed.), **Psikiyatri Temel Kitabı** içinde (353-359), Ankara: HYB Basım Yayın, 2007, s.353.

³⁵⁰ Leymann ve Gustaffson, s.252

³⁵¹ Leymann ve Gustaffson, s.261-264.

³⁵² Leymann ve Gustaffson, s.263.

³⁵³ Groeblichhoff ve Becker, s.284-288.

imalarda bulunulması, mağdurun dikkate alınmaması, dışlanması ve sürekli eleştirilmesi gibi davranışların yer aldığı belirlenmiştir³⁵⁴.

Birleşik Krallık'ta 165 sağlık çalışanın katıldığı bir çalışmada ise katılımcıların %40'ının işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığı ve mağdurların %44'ünün şiddetli travma sonrası stres bozukluğu belirtileri gösterdiği belirlenmiştir³⁵⁵. İşyerinde psikolojik taciz mağdurlarının en sık olarak travmatik yaşantı sonrası olayı tekrar tekrar yaşama ve artmış uyarılmışlık hali belirtileri gösterdikleri saptanmıştır.

Norveç'te yapılan bir diğer çalışmada³⁵⁶, işyerinde psikolojik taciz mağduru 102 kişinin, ilk otopsisini yapan bir grup tıp öğrencisinin, Bosna'da bir yıl savaşım geri dönen 213 kişilik bir asker grubunun, çocukları ile birlikte büyük bir otobüs kazası geçiren 36 ebeveynin (12 çocuğun ve üç ebeveynin öldüğü bir kaza) gösterdiği travma sonrası stres bozukluğu belirtileri incelenmiştir. Buna göre, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının travma sonrası stres ölçeği değerlerinin, diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. En yüksek değerlerin saptandığı belirtiler ise depresif düşünceler, yalnızlaşma eğilimleri, dalgalanan duygular, yaşadıkları olayları hatırlatacak durumlardan korku ve genel fiziksel gerilim olduğu tespit edilmiştir³⁵⁷.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişilerin, farklı travmatik durumlarla karşılaşan kişilere göre olayı tekrar tekrar yaşama ve artmış uyarılmışlık hali gibi belirtileri daha sık göstermeleri, öncelikle psikolojik tacizin yangın, otobüs kazası, askeri baskın gibi travmatik olayların aksine doğrudan kişiye yönelik bir saldırı olması ile açıklanmaktadır³⁵⁸. Ayrıca, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişilerin çoğunluğunun yaşadıklarını gizli tutmaya, duygularını gizlemeye çalışması ve işyerinde psikolojik tacizin diğer travmatik olaylara göre uzun süreli bir olgu olması da, psikolojik taciz mağdurlarının sıklıkla gösterdiği travma sonrası stres bozukluğu belirtilerini açıklamaktadır³⁵⁹. Nitekim, Kanada'da yapılan bir çalışmada, işyerinde

³⁵⁴ Helge Hoel, Brian Faragher ve Cary L. Cooper, 'Bullying is detrimental to health but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging' **British Journal of Guidance&Counselling**, Vol.32, No.3, 2004, s.382.

³⁵⁵ Noreen Tehrani, **Workplace Trauma: Concepts, Assessment and Interventions**, Hove, UK: Psychology Press, 2004, s.195

³⁵⁶ Matthiesen ve Einarsen, **British Journal of Guidance & Counselling**, s.343.

³⁵⁷ Matthiesen ve Einarsen, **British Journal of Guidance & Counselling**, 344.

³⁵⁸ Tehrani, **Workplace Trauma: Concepts, Assessment and Interventions**, s.195-196.

³⁵⁹ Tehrani, s.195-196.

psikolojik taciz sürecinin uzamasına ve bu süreç içerisinde yöneltilen davranışların tekrar etme sıklığının artmasına bağlı olarak mağdurlarda tespit edilen travma sonrası stres bozukluğu belirtilerinin arttığı kaydedilmiştir³⁶⁰.

İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Mağdurun Davranışlarına ve Kişilik Özelliklerine Etkisi: İşyerinde psikolojik taciz süreci, mağdurun kişilik özelliklerini ve tavırlarını da etkileyebilen bir süreçtir. Sistematik saldırgan davranışların, mağdurun sağlığını etkilediği gibi kişiliğini de etkileyebileceği ve mağdurun, işyerinde psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak davranışsal değişiklikler gösterebileceği veya farklı kişilik özellikleri sergileyebileceği iddia edilmektedir³⁶¹. Örneğin, süreç başlamadan önce veya sürecin başlangıcında işini seven, çalışkan bir kişinin, sürecin ilerleyen safhalarında yaşadıklarının etkisiyle işinden soğuması, çalışma şevkinin kırılması ve performansının düşmesi olasıdır. Benzer olarak, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan mağdurun süreç içerisinde daha endişeli bir kişi profili çizmesi, sürecin şiddetlenmesine bağlı olarak tacize karşı daha etkisiz mücadele vermesi ve genel olarak çalışma ortamının düşmanca olduğunu düşünmeye başlaması mümkündür³⁶².

İşyerinde psikolojik taciz süreci, mağdurun öz güvenini, öz saygısını azaltabilir. Ayrıca, kişiler arası ilişkilerinde başarısız olmasına, iletişim sorunları yaşamasına, imajının zedelenmesine, kendini daha az sevmesine, saldırgan tavırlar sergilemesine, suçluluk ve utanç duygularına kapılmasına, mizah anlayışını kaybetmesine, alınganlaşmasına ve/veya kendisini değersiz hissetmesine neden olabilmektedir³⁶³. Uzun süreli psikolojik tacize maruz kalan birey, sinirli ve sorunla mücadele etmekten aciz bir birey haline dönüşebilmektedir³⁶⁴. Nitekim, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarında genellikle gözlemlenen öz saygı eksikliğinin, sinirlilik halinin, aslında psikolojik tacize veya diğer travmatik vakalara maruz kalmaya bağlı olarak gelişen tipik ruhsal belirtiler olduğu öne sürülmüştür³⁶⁵.

³⁶⁰ Angelo Soares, 'Bullying, post-traumatic stress disorders, and social support', **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**, Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, s.113.

³⁶¹ Leymann ve Gustafson, s.251-275; Björkvist, Österman ve Hjet-Back. s.173-184.

³⁶² Einarsen ve Mikkelsen, s.134.

³⁶³ Field, s.138.

³⁶⁴ Adams, s.40; Mikkelsen ve Einarsen, **Scandinavian Journal of Psychology**, s.403.

³⁶⁵ Einarsen ve Mikkelsen, s.134.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde kişilik özelliklerinin yanı sıra, mağdurların tutumlarında da farklılıklar gözlemlenmektedir. Örneğin İngiltere’de yapılan mülakata dayalı bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan bir bireyin, yaşadığı strese ve baskıya bağlı olarak sigara tiryakisi olduğu belirlenmiştir³⁶⁶. Bir diğer çalışmada, son bir senedir psikolojik tacize maruz kalan katılımcıların sigara tüketimlerinde, bir önceki seneye göre %44’lük, alkol kullananların alkol tüketiminde ise %20’lik bir artış olduğu saptanmıştır³⁶⁷. İngiltere’de yaklaşık 1.400 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada da katılımcıların %7,4’ünün işyerinde maruz kaldıkları tacize bağlı olarak alkol ve sigara tüketimlerini arttırdıkları belirlenmiştir³⁶⁸.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalanların sergiledikleri tipik tavır ve davranışlar arasında takıntılar geliştirmek, karasızlık, doğru kararlar verememe, aşırı kahve, sigara ve/veya alkol tüketimi, ilaç kullanma, diğerleri ile iletişimden kaçınma, değişken ruh hali, dar bakış açısı, tek bir şeye odaklanma (tacizciye, tacize), intikam duygusu, artan destek arayışı, öz güven eksikliği, saldırgan çıkışlar yapma, pasiflik, kimseye güvenmeme, kendini soyutlama, intihar girişimleri, aşırı eleştirici olma, her yaptığını iki, üç defa kontrol etme vb. davranışlar yer almaktadır³⁶⁹.

İşyerinde psikolojik taciz süreci, mağdurun işe yönelik tutum ve davranışlarını da olumsuz etkilemektedir. İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişiler, süreç içerisinde düşen motivasyonlarına bağlı olarak iş ve görevlerini özensiz yapma, daha düşük verimle çalışma, iş ve işyeri ile ilgili bir şey görmek istememe, işteki zamanını kötü kullanma, açıklama yapmadan işe gelmeme, devamsızlık, düşük performansla çalışma, işlerini sürekli kontrol etme gibi davranışlar da sergileyebilirler³⁷⁰. Örneğin, ABD’de 1.182 üniversite çalışanını kapsayan bir araştırmada, işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu belirlenen çalışanların, mağdur olmayanlara göre kuruma daha az bağlı

³⁶⁶ Adams, s.40.

³⁶⁷ Quine, ‘Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey’, **British Medical Journal**, s.231.

³⁶⁸ *Survey Research by The Andrea Adams Trust*, <http://www.banbullyingatwork.com/docs/BBDStats.pdf>, (11.03.2009).

³⁶⁹ Field, s.133-134.

³⁷⁰ Field, s.133-134; *Survey Research by The Andrea Adams Trust*.

ve başka bir bölüme transfer olmaya ya da işten ayrılmaya daha istekli oldukları saptanmıştır³⁷¹.

Tüm bu bulgular, uzun dönemli psikolojik taciz mağdurlarının, sürecin etkisiyle birlikte, farklı ve olumsuz davranışlar veya tutumlar sergileyebileceğini ve farklı kişilik özellikleri gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bu süreç içerisinde mağdur kişi kontrolden çıkabilmekte, istemediği davranışlar yöneltebilmekte ve savunmasız kalabilmektedir. Dolayısıyla mağdurun kişilik özellikleri, sadece işyerinde psikolojik taciz sürecini destekleyen özellikler olarak değil, aynı zamanda sürecin bizzat neden olduğu özellikler olarak da değerlendirilmelidir.

İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Mağdurun Ekonomik ve Sosyal Pozisyonuna Etkisi: İşyerinde psikolojik taciz sürecinde, akıl ve beden sağlığı zarar gören, tutum ve davranışlarında değişiklik gözlenen mağdurun, aynı zamanda ekonomik durumu ve sosyal pozisyonunu da olumsuz etkilenmektedir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin masraflarının artmasına neden olabilecek bazı durumlar arasında, iş kaybı, sonlanan kariyer, yeni bir işe başlayamama, kötü referans nedeniyle başka bir iş fırsatını kaçırma, eğitim fırsatlarını kaçırma, tıbbi tedavi ve ilaç masrafları, iş kaybına bağlı olarak kredi notunun düşmesi, sigortanın kesilmesi, borçların artması, olası bir taşınma, boşanma veya ayrılma gibi durumlar yer almaktadır³⁷².

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişinin, süreç içerisinde finansal açıdan ne kadar etkilendiğine ilişkin rakamsal bir veri bulunmamaktadır. Ancak, işyerinde psikolojik taciz sürecinin olası sonuçları düşünüldüğünde, mağdurun fiziksel ve psikolojik açıdan olduğu kadar finansal açıdan da olumsuz etkileneceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin, işyerinde psikolojik taciz süreci sonunda işten çıkarılan veya istifa eden bir mağdur, düzenli gelirini kaybetmekte, sigortası kesilmekte, hatta kariyeri tehlike altına girebilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı³⁷³ göz önüne alındığında, mağdurun bu tür finansal sorunlar yaşaması kaçınılmaz olmaktadır. Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan ve işten ayrılan kişilerin uzun bir süre başka bir işe

³⁷¹ Keashly ve Neuman, s.3.

³⁷² Field, s.164.

³⁷³ Leymann, *European Journal of Psychology*, s.172; Einarsen ve diğerleri, s.14; Zapf ve Gross, s.515.

başlayamamaları veya aynı sektörde çalışmak istememeleri, hem kariyerlerini zedeleyebilmekte hem de maddi açıdan sıkıntılar yaşamalarına neden olmaktadır³⁷⁴.

Mağdurun psikolojik taciz sürecinde verdiği mücadele esnasında da, çeşitli masraflar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, İngiltere’de 1.400 insan kaynakları departmanı çalışanının katıldığı bir çalışmada³⁷⁵, katılımcıların %17’sinin işyerinde karşılaştıkları psikolojik veya fiziksel taciz davranışları nedeniyle doktora gittikleri saptanmıştır. Bu ve bunun gibi doktor ve ilaç masraflarının, mağduru finansal açıdan etkileyeceği açıktır. Aynı çalışma sonuçları, katılımcıların %26’sının psikolojik tacizle mücadelede hukuksal danışmanlık servisi aldığını ortaya koymuştur. İşyerinde psikolojik taciz sürecinde, gerek süreci anlamak, gerek önlemek adına alınan danışmanlık hizmetleri de, mağduru finansal açıdan olumsuz etkileyebilmektedir.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz sürecinde, tacizcinin veya kurumun dava edilmesi de olasıdır. Davaya konu olan bir taciz olgusu ise mahkeme masrafları, avukat tutma masrafları gibi çeşitli masrafları da beraberinde getirmekte, mağdur bu masrafları karşılamak zorunda kalabilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz süreci içerisinde mağdurun sosyal imajının zedelenmesi de olasıdır. Çevresindekiler onu dışlayabilmekte ve ‘başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey’ olarak değerlendirebilmektedirler³⁷⁶. Mağdur, itibarını ve özgüvenini kaybetmektedir. İşyerinde dışlanan ve öz güvenini, öz saygısını yitiren mağdurun zedelenen sosyal imajı, kötü referanslar almasına, dolayısıyla başka bir iş bulma şansını yitirmesine de neden olabilmektedir³⁷⁷.

İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Mağdurun Çevresine Etkisi: İşyerinde psikolojik taciz süreci, mağdurun çalışma arkadaşlarını, ailesini ve/veya yakınlarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Finlandiya’da belediye çalışanlarını kapsayan bir çalışma, her üç çalışandan birinin işyerinde psikolojik tacize tanık olduğunu ve sadece mağdurların değil, bu olguya tanık olanların da tacizden etkilendiği ortaya

³⁷⁴ Field, s.164.

³⁷⁵ Survey Research by The Andrea Adams Trust.

³⁷⁶ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.154.

³⁷⁷ Field, s.164.

koymuştur³⁷⁸. Finlandiya’da yapılan bir diğer çalışmada, işyerinde psikolojik tacize tanık olan hapisane çalışanların oranının %35,4, belediye çalışanlarının %8,7 olduğu saptanmıştır³⁷⁹. İngiltere’de yapılan bir çalışmada ise olası bir psikolojik taciz vakasına en az iki kişinin tanık olduğu ve tanıkların %20’sinin de işten ayrıldığı belirlenmiştir³⁸⁰.

İşyerlerinde psikolojik taciz sürecine tanık olan çalışanlar, stresli çalışma ortamına, yönetime, kuruma olan güvenin azalmasına, bir sonraki mağdur olma korkusuna veya mağduru desteklememenin verdiği suçluluk duygusuna bağlı olarak işyerinde psikolojik tacizden olumsuz etkilenebilmektedirler.

İşyerinde psikolojik tacize tanık olanların çalışma ortamının, iletişim sorunlarının yaşandığı, bilgi akışının zayıf olduğu ve yeniliklere karşı duran bir çalışma ortamı olduğu belirlenmiştir³⁸¹. Bu tür bir çalışma ortamında çalışanların stres yaşaması, akıl ve beden sağlıklarının bozulması, işe olan bağlılıklarının azalması veya işte memnuniyetsizliğinin artması olasıdır³⁸². Örneğin İngiltere’de yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize tanık olanların akıl ve beden sağlığının, bu tür bir tacizle hiç karşılaşmamış olanlara göre daha kötü olduğu belirlenmiştir³⁸³.

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişiye karşı takınılan tavır veya bu süreçte tacize karşı verilen tepkiler de tanıkları etkileyebilmektedir. Örneğin, işyerinde psikolojik taciz sürecine tanık olan bir çalışan, bir sonraki mağdur olma korkusu ile mağduru desteklemeyebilir. Bu durum, kendisini suçlu hissetmesine ve stres yaşamasına neden olabilir. Tanık, bu tutumu nedeniyle yıllar sonra bile suçluluk duyabilmektedir³⁸⁴. Diğer taraftan, mağduru destekleyen bir tutum içine girdiğinde de, tacizcinin hedefi olması ihtimaldir. Bu durumda süreçten doğrudan etkilenen taraf olabilir.

İşyerindeki stresli ve korku dolu ortam, diğer çalışanların yaratıcılıklarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Öyle ki, işyerinde tacizci bir yöneticinin olması,

³⁷⁸ Varhama ve Björkqvist, s.1123.

³⁷⁹ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports** s.37.

³⁸⁰ Rayner ve McIvor, s.20.

³⁸¹ Rayner ve McIvor, s.20.

³⁸² Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.51.

³⁸³ Hoel ve Cooper, s.15-16.

³⁸⁴ Peyton, s.61.

Çalışanların kolaylıkla yerine getirebilecekleri görevleri bile yapamamalarına, çalışma grubu içerisinde iletişim bozuklukları yaşanmasına neden olabilmektedir³⁸⁵. Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz sürecine tanık olan çalışanların %22'sinin işten ayrıldığı ve %70'nin de sürece bağlı olarak stres yaşadıkları saptanmıřtır³⁸⁶.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin dolaylı olarak etkilediği bir diğer kesim, mağdurun ailesi veya yakınlarıdır. İşyerinde yaşadıklarından dolayı acı çeken psikolojik taciz mağduru, yaşadığı sıkıntıları eşine, çocuklarına, anne-babasına yansıtabilmektedir³⁸⁷. Mağdurun, işyerinde psikolojik taciz nedeniyle asabi ve olumsuz bir ruh hali sergilemesi, eve her geldiğinde kendisini yorgun hissetmesi ve sadece işyerinde yaşadıklarından bahsetme isteği duyması, kaçınılmaz olarak en yakın ilişkilerini bile olumsuz etkilemektedir³⁸⁸. Zihni tek bir konuya odaklanan mağdur, ailesi veya yakınları ile iletişim sorunları yaşayabilmekte, hatta yakınları tarafından sulanabilmektedir. Bu durumda, mağdur hem evde, hem işyerinde dışlanmışlık ve çaresizlik yaşamaya başlamakta ve mağdur için çift taraflı psikolojik taciz oluřmaktadır³⁸⁹.

İşyerinde psikolojik taciz uygulanarak işten ayrılmaya zorlanan bir kişinin işinden istifa etmesi sonucunda da, aile ilişkileri olumsuz etkilenebilir. Şöyle ki, bireyin işten ayrılması ile yaşadığı gelir kaybı, itibar kaybı, para kazanmamanın getirdiği utanç ve küçük düşme duyguları, aile bireyleri arasında sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir³⁹⁰. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin aile ilişkileri üzerindeki bu olumsuz sonuçları, mağdurun ailesindeki bireylerin süreç içerisinde görünmeyen mağdurlar olmasına neden olmakta ve eşler boşanma noktasına kadar gelebilmektedirler³⁹¹.

³⁸⁵ Sandvik, **Workplace Bullying: Causes, Consequences and Interventions**.

³⁸⁶ Rayner, Hoel ve Cooper, s.58.

³⁸⁷ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.174.

³⁸⁸ Maureen Duffy ve Len Sperry, 'Individual and Family Health Consequences', **The Family Journal**, Vol. 15, No.4, 2007, s.401; Adams, s.47.

³⁸⁹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.36.

³⁹⁰ Duffy ve Sprerry, s.401.

³⁹¹ Field, s.164.

B. KURUMA ETKİLERİ

İşyerinde psikolojik taciz sürecinden, tacizin yaşandığı kurum da olumsuz etkilenmektedir. İşyerinde olası bir psikolojik taciz vakasının kuruma getirdiği masraflar arasında, şikayetlerin incelemeye alınması, soruşturmaların ilgili personelce yürütülmesi, evrak ve rapor işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve mahkeme masrafları gibi doğrudan hesaplanabilen masraflar yer almaktadır. Bu görülebilen masraflar için harcanan zaman, çalışan kişi sayısı, çalışanların harcadığı mesai ve tüketilen kaynaklar, psikolojik taciz süreci ilerledikçe daha da artmakta, tacizi durdurmak üzere çalışan personelin maliyeti ve yasal maliyetler katlanmaktadır³⁹². Birleşik Krallık'ta psikolojik tacizin sadece yasal maliyetinin bile 100.000£ olabileceği öne sürülmüştür³⁹³. Mağdurun fiziksel zarar gördüğü davalarda ise kurumun karşılaması gereken yasal maliyetin 1 milyon £'e kadar artabileceği öngörülmüştür³⁹⁴.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz süreci, açıkça görünmeyen, hesaplanması güç maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Kurumun karşılaması gereken bu görünmeyen masraflar, psikolojik tacize maruz kalan birey ve tanıkların düşük verimle çalışmalarından, artan devamsızlıklardan ve hatalardan, çalışma ortamındaki düşük moral düzeyinden ve zayıf iletişimden, düşük iş doyumundan, yönetime ve kuruma azalan güvenden kaynaklanabilmektedir³⁹⁵. Tüm bu faktörler, kurumda verimliliğin azalmasına ve hizmetlerin kötüleşmesine ve kurum için maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.

Çalışmalar işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireylerin, stresli ve düşük iş doyumunu ile çalıştıklarını göstermektedir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, mağdur olmayanlara göre yaptıkları işten daha az memnun oldukları belirlenmiştir³⁹⁶. Finlandiya'da yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının daha fazla stres yaşadıkları ve daha

³⁹² Field, s.160-172.

³⁹³ Ruth Hadikin ve Muriel Odriscoll, **The Bullying Culture: Cause, Effect, Harm Reduction**, 2B, UK: Elsevier Health Services, 2000, s.79.

³⁹⁴ Sabir I. Giga, Helge Hoel ve Duncan Lewis, 'The Costs of Workplace Bullying', **Research Commissioned by the Dignity at Work Partnership: A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform**, 2008, s.19.

³⁹⁵ Giga, Hoel ve Lewis, s.19.

³⁹⁶ Quine, 'Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey', **British Medical Journal**, s.231.

düşük iş doyumu ile çalıştıkları tespit edilmiştir³⁹⁷. Norveç'te yapılan 207 çalışanın katıldığı çalışmada ise işyerinde psikolojik taciz ile iş doyumunun negatif ilişkili olduğu ortaya konmuştur³⁹⁸.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin kurum üzerindeki olumsuz etkilerinden bir diğeri, kurumda artan devamsızlık ve hastalık izinlerine ilişkindir. Bir kurumda hastalık izinlerinin işyerinde psikolojik tacizle ilişkilendirilmesi zor bir konudur. Öncelikle, kurumda hastalık izni alarak işe devamsızlık yapanların kaydı çok net tutulamayabilmekte, kişi psikolojik taciz nedeniyle izin aldığını söylemeye çekinebilmekte veya kurumda devamsızlığın nedenine ilişkin bilgi toplanamayabilmektedir. Bu bilgi eksikliğine rağmen, Birleşik Krallık'ta stres nedeniyle yapılan devamsızlıkların %40'ının işyerinde psikolojik tacizin neden olduğu stresten kaynaklandığı belirlenmiştir³⁹⁹. Diğer çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir⁴⁰⁰. Örneğin, Finlandiya'da bir hastanede psikolojik tacize maruz kalanların, kalmayanlara göre daha fazla hastalık izni aldıkları ve psikolojik taciz mağdurlarının doktor raporlu hastalık izni alma olasılığının, mağdur olmayanlara göre %26 daha fazla olduğu belirlenmiştir⁴⁰¹. Aynı çalışmada, işe devamsızlıkların %2'sinin işyerinde psikolojik tacize bağlı olduğu ve diğer maliyetler sabit tutulduğunda, işyerinde psikolojik tacizin neden olduğu devamsızlıkların kuruma yıllık maliyetinin 125.000£ olduğu hesaplanmıştır⁴⁰². Avrupa çalışma koşulları anketi sonuçları da, işyerinde tacize maruz kalanların, kalmayanlara göre daha uzun süreli hastalık izni aldıklarını ve bir yıl içerisinde sağlık problemleri nedeniyle 60 gün izin alanlar kategorisinde en fazla temsil edilen grup olduklarını göstermektedir⁴⁰³.

³⁹⁷ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.50.

³⁹⁸ Gro Ellen Mathisen, Stale Einarsen ve Reidar Mykletun, The Occurences and Correlates of Bullying and Harassment in the Restaurant Sector, **Scandinavian Journal of Psychology**, 49, 2008, s. 59.

³⁹⁹ Rayner ve Mclover, s. 21.

⁴⁰⁰ Hermann Steensma, 'External Aggression, Workplace Bullying Frustration and the Quality of Working Life (QWL)', **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**, Berlin, 20-25 Haziran 2008, ss.391; M. Angeles Lopez Cabarcoz, Paula , Vazquez Rodriguez ve Carlos Montes Pineiro, 'Work Environment Characteristics, Mobbing Satisfaction and Absenteesim', **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**, Berlin, 20-25 Haziran 2008, ss.391.

⁴⁰¹ Mika Kivimaki, Marko Elovainio ve Jussi Vahtera, 'Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff', **Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 57, 2000, s.658.

⁴⁰² Kivimaki, Elovainio ve Vahtera, s.659.

⁴⁰³ Thirion ve diğerleri, s.40.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin mağdur dışındaki çalışanları da etkileyen bir süreç olması, kurum için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Süreç, mağdurların performansını, verimliliğini, işe bağlılığını olumsuz etkilediği gibi tanıkları da rahatsız edebilmektedir. Tanıklar, işyerinde sürekli yaşanan anlaşmazlıklar, stresli çalışma ortamı, mağdur olma korkusu, vb. faktörlere bağlı olarak devamsızlık yapabilmekte veya daha düşük performansla çalışabilmektedirler. Örneğin, işyerinde psikolojik veya fiziksel tacize tanık olanların, olmayanlara göre daha fazla hastalık izni aldıkları, işten ayrılmaya daha eğilimli oldukları, verimlilik, işe bağlılık ve işe doyum seviyelerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir⁴⁰⁴. Psikolojik tacizin yaşandığı kurum, piyasadaki saygınlığını kaybetme riski ile de karşı karşıyadır. Kurumun sahip olduğu kötü imaj, vasıflı çalışanların bu kurumdan uzak durmalarına, yatırımcıların yatırım yapmaktan kaçınmalarına neden olarak, psikolojik tacizin kurumsal maliyetini daha da arttırabilmektedir.

İşyerinde psikolojik tacizin kurumlara getirdiği maliyetler psikolojik ve ekonomik maliyetler başlıkları altında ele alınmıştır⁴⁰⁵. Buna göre, işyerinde psikolojik tacizin psikolojik maliyetleri arasında bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar, olumsuz örgüt iklimi, kurum kültürü değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, genel saygı duygularında azalma, çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması yer alırken; ekonomik maliyetleri arasında, hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının ve eğitim etkinliklerinin getirdiği maliyet, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, işsizlik maliyetleri, yasal işlem ve /veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri bulunmaktadır.

Tüm bu faktörler işyerinde psikolojik taciz sürecinin kuruma ciddi maliyetler getiren bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Sürecin kuruma maliyetinin net olarak hesaplanması mümkün olmamaktadır. Ancak işyerinde psikolojik taciz sürecinin kurumsal maliyeti hesaplanabilen maliyetler çerçevesinde belirlenebilmektedir.

⁴⁰⁴ Hoel, Sparks ve Cooper, s.33.

⁴⁰⁵ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s.160.

Örneğin, İskandinav ülkelerinde işyerinde psikolojik tacizi önleyebilmek adına insan kaynakları uzmanlarına, danışmanlara, çeşitli kademelerdeki yöneticilere, sağlık çalışanlarına ve kurum dışından sağlanan danışmanlık hizmetlerine harcanan masrafların kuruma maliyetinin 30.000USD ile 100.000USD arasında değiştiği öne sürülmüştür⁴⁰⁶.

Birleşik Krallık'ta ise dava konusu olan bir psikolojik taciz vakasının kuruma finansal maliyeti, hesaplanabilen maliyetler çerçevesinde belirlenmeye çalışılmıştır⁴⁰⁷. 20 çalışanlı bir grafik tasarım işletmesinde yaşanmış ve davacının, davalıya göre daha üst düzey bir pozisyonda çalıştığı vakada, davacı, davalıdan, verilen talimatları yerine getirmediği, ayağını kaydırmaya çalıştığı ve şiddet tehdidinde bulunduğu gerekçesi ile şikayetçi olmuştur. Davacının şikayeti üzerine kurumda gerekli prosedür başlatılmış ve şikayet, iki uzman tarafından incelenmiştir. Vaka, tehdit unsuru içerdiği için üst düzey yönetici resmi bir soruşturmanın başlatılmasını talep etmiştir. Resmi soruşturmada dört tanıkla görüşülmüş, bu aşamada davalının tam gün çalışması askıya alınmıştır. Davacı yaşadığı stres ve kaygı nedeniyle raporlu hastalık iznine ayrılmıştır. Sekiz haftalık soruşturma süresince hem davacı, hem davalı kurumun tedarik ettiği danışmanlık hizmetinden faydalanmışlardır. Soruşturma sonucunda, davacının psikolojik tacize maruz bırakıldığı sonucuna ulaşılmış ve davalı işten çıkarılmıştır. Bu vakanın kuruma getirdiği hesaplanabilen maliyeti aşağıda gösterilmiştir.

⁴⁰⁶ Leymann, **Violence and Victims**, s. 119–126.

⁴⁰⁷ Hoel, Einarsen ve Cooper, s.155-156.

Tablo 4
Dava Konusu Olan Bir Psikolojik Taciz Vakasının Kurumsal Maliyeti

Devamsızlık	6.972,00£
Davalı ve davacı yerine başkasını çalıştırma maliyeti	7.500,00£
Düşen verimlilik	?
Soruşturmayı yürütenlerin harcadıkları zamanın maliyeti	2.110,00£
Yöneticilerin harcadıkları zamanın maliyeti	1.847,00£
Genel müdürlük ofisi personelinin harcadığı zamanın maliyeti	2.600,00£
Kurum çalışanlarının harcadığı zamanın maliyeti	2.100,00£
Gerekli prosedürlerin maliyeti (duruşma, avukat, danışmanlık)	3.780,00£
Tanıklarla görüşmelerin maliyeti	1.200,00£
Davanın getirdiği yasal maliyet	?
Psikolojik tacizden dolayı yoldan etkilenenlerin neden olduğu maliyet	?
Diğer maliyetler (firmanın olumsuz imajının getirdiği maliyet vb.)	?
Toplam maliyet	28.109,00£

?: Maliyeti bilinmeyen ya da hesaplanması güç olan masraf

Kaynak: Hoel, Cooper, Einarsen, 'Organizational Effects of Bullying' **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**, London: Taylor & Francis, 2003, s.156.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanması⁴⁰⁸da, kurumları olumsuz etkilemektedir. Öyle ki, sürecin sonunda işten ayrılanların veya çıkarılanların yerine yeni birinin alınması ve eğitilmesi masrafı, kurumların mali yükünü arttırmaktadır. İşyerinde psikolojik tacize bağlı olarak gerçekleşen işten ayrılmaların, 1.000 çalışanlı bir kuruma maliyetinin ortalama 1 milyon £ olabileceği Tablo 5’de gösterilmiştir.

⁴⁰⁸ Leymann, **European Journal of Psychology**, s.172; Einarsen ve diğerleri, s.14.

Tablo 5
İşyerinde Psikolojik Taciz Nedeniyle İşten Ayrılmanın Kuruma Maliyetinin
Hesaplanması

İşten ayrılanlar

İngiltere’de yapılan bir çalışma* kaynak alınarak, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların %25’inin ve tacize tanık olanların %20’sinin işten ayrıldığı kabul edilmiştir. Aynı çalışma sonuçları doğrultusunda her bir psikolojik taciz olgusuna en az iki kişinin tanık olduğu varsayılmıştır.

İşten ayrılan kişinin yerine birinin alınmasının ortalama maliyeti, insan kaynakları departmanı ve hat yöneticilerinin görüşme öncesinde, görüşme süresince ve görüşme sonrasında harcadıkları zamanın, işe alınan kişinin eğitiminin ve oryantasyon sürecinde harcanan zamanın maliyetlerini kapsamaktadır.

İşyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranına ilişkin verinin olmaması halinde, bu oranın %10-%15 olabileceği varsayılmaktadır.

İşten ayrılan mağdurların yerine yeni çalışanların alınmasının maliyeti

Toplam çalışan sayısı x işyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranı x 0,25 x yenileme maliyeti

1.000 çalışanlı, personel yenileme masrafinin ortalama 10.000£ ve işyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranının %15 olduğu bir kurum örneğinde bu maliyet:

$$1.000 \times 0,15 \text{ (psikolojik tacizle karşılaşma oranı)} \times 0,25 \text{ (ayrılanların oranı)} \times 10.000\text{£ (kişi başına ortalama maliyet)} = \mathbf{375.000\text{£}}$$

İşten ayrılan tanıkların yerine yeni çalışanların alınmasının maliyeti:

Aynı kurumda işten ayrılan tanıkların yenileme maliyeti ise her bir psikolojik taciz olgusuna iki kişinin tanık olduğu ve tanık olanların %20’sinin işten ayrıldığı varsayılarak hesaplanmaktadır:

$$1.000 \times 0,15 \text{ (psikolojik tacize maruz kalan sayısı)} \times 2 \text{ (bir vaka için tanık sayısı)} \times 0,20 \text{ (tanıkların işten ayrılma oranı)} \times 10.000\text{£ (kişi başına ortalama maliyet)} = \mathbf{600.000\text{£}}$$

1.000 çalışanlı bir kurum için işten ayrılan mağdur ve tanıkların yenilenmesinin maliyeti
~1 milyon £

Kaynak: Rachel Rayner ve Karen McIvor, **Research Report on the Dignity at Work Project**, University of Portsmouth, 2008, s.20.

*Helge Hoel ve Cary L. Cooper, **UNISON Member’s Experience of Bullying at Work**, London: UNISON, 1997

C. ÜLKE EKONOMİSİNE VE TOPLUMA ETKİLERİ

İşyerinde psikolojik tacizin bireyler ve kurumlar üzerindeki olumsuz etkileri, ülke ekonomilerine ve toplumlara yansımaktadır. İşyerlerinde düşmanca bir ortam yaratan psikolojik tacizin, ülke ekonomisine ve topluma net maliyetini hesaplamak neredeyse imkansızdır, çünkü bu maliyet görünmeyen masrafları da kapsamakta, sadece bireysel ve kurumsal maliyetlerin toplanmasıyla elde edilememektedir⁴⁰⁹. Ancak, bu konuda yapılan bir takım hesaplamalar da mevcuttur. Örneğin, Birleşik Krallık'ta 2007 yılında işe gelmeme, işgücü devri ve verimlilik faktörleri temel alınarak yapılan hesaplamada, işyerinde psikolojik tacizin kurumlar için toplam maliyetinin 13.75 milyar £ olduğu saptanmıştır⁴¹⁰. Buna göre, işyerinde psikolojik tacize bağlı olarak işe gelmemenin 6.03 milyar £, işgücü devrinin 1.55 milyar £ ve düşen verimliliğin 9.04 milyar £ maliyet getirdiği belirlenmiştir.

Yine Birleşik Krallık'ta Sağlık ve Güvenlik Bakanlığı'nın raporunda, işyerinde psikolojik taciz vb. işyeri sorunlarının neden olduğu iş stresinin ülke ekonomisine maliyetinin yıllık 4 milyar £ olduğu ifade edilmiştir⁴¹¹. Avustralya'da, işyerinde psikolojik tacizin ülke ekonomisine maliyetinin, dolaylı ve görünmeyen maliyetler hesaba katıldığında, 6-36 milyar Avustralya Doları arasında değişebileceği tespit edilmiştir⁴¹².

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacizin neden olduğu hastalık izinleri de, işe devamsızlık oranının artmasına neden olarak ülke ekonomisine zarar vermektedir. Öyle ki, Birleşik Krallık'ta işyeri stresinin neden olduğu hastalık izinlerinin %40'ının işyerinde psikolojik taciz veya tacizle ilişkili olduğu belirlenmiştir⁴¹³. Hastalık izinlerinin kurum için üretim kaybı, geçici personel çalıştırma ve hastalık ödemeleri gibi hesaplanabilir maliyetlerinin yanı sıra, çalışma ortamındaki düşük moral seviyesi ve düşük müşteri memnuniyeti gibi hesaplanması mümkün olmayan maliyetleri de bulunmaktadır. 9.000 çalışanın yer aldığı bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacizin

⁴⁰⁹ Di Martino, Hoel ve Cooper, s.68.

⁴¹⁰ Giga, Hoel ve Lewis, s. 30.

⁴¹¹ Field, s.163.

⁴¹² Paul. Mc Carthy ve diğerleri, 'Ethical Investment and Workplace Bullying Consonances and Dissonances' **International Journal of Management and Decision Making**, Vol.4, No.1, 2003, s. 14.

⁴¹³ Rayner ve Mclover, s. 21.

neden olduğu işgünü kaybı ve verimsizliğin ABD ekonomisine toplam 180 milyon USD'lik bir maliyet getirdiği hesaplanmıştır⁴¹⁴. Almanya'da yapılan bir çalışmada ise çalışan nüfusun mevcut çalışma sürelerinin %3,1'inin psikolojik tacize bağlı olarak boşa harcandığı belirlenmiştir⁴¹⁵.

2007-2008'de Birleşik Krallık'ta, işyerinde taciz, uzun çalışma saatleri, vardiyalı çalışma, güvensiz çalışma gibi faktörlerin neden olduğu depresyon, stres ve anksiyeteye bağlı hastalık izinlerinin 13.5 milyon kayıp işgününe; kas iskelet sistemi hastalıklarına bağlı hastalık izinlerinin ise 8.8 milyon kayıp işgününe denk düştüğü belirlenmiştir⁴¹⁶. Söz konusu kayıp işgünlerinin hesaplanabilir maliyetinin ülke ekonomisine 13.2 milyar £, çalışan başına ise ortalama 517£ olduğu belirlenmiştir⁴¹⁷. Bu rakamlara hesaplanamayan dolaylı masraflar da eklendiğinde, hastalık izinlerine bağlı kayıp işgünlerinin ülkeye maliyetinin 19.9 milyar £'e kadar yükselebileceği öngörülmüştür⁴¹⁸.

İşyerinde psikolojik taciz mağdurunun sağlık masrafları, ülke ekonomisine ek yük getiren ve toplumun katlanmak zorunda olduğu bir diğer maliyet kaynağıdır. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan ve sağlığı bozulan mağdurun tedavisi süresince düzenli olarak doktor kontrolü, ilaç tedavisi, akıl sağlığı için doktor kontrolü (psikolog, psikiyatrist, terapist vb) tedarik edilmelidir. Tüm bu masraflar ve özellikle gelişmiş ülkelerde mağdura verilen hastalık, işsizlik ödeneği, sübvans edilen ilaçların masrafları, işyerinde psikolojik taciz sebebiyle evinden ayrılmak zorunda kalanlara sağlanan barınma evleri, işyerinde psikolojik tacizin ülke ekonomileri için de maliyetli olduğunu göstermektedir⁴¹⁹.

Birleşik Krallık'ta 'İşyerinde Psikolojik Tacizin Maliyeti' konulu rapor, 2007 yılında işyerinde psikolojik taciz nedeniyle işinden ayrılan çalışan sayısının yaklaşık

⁴¹⁴ Liz Urbanski Farrell, 'Workplace Bullying High Cost: \$180M in Lost Time and Productivity', *Orlando Business Journal*, 2002, <http://orlando.bizjournals.com/orlando/stories/2002/03/18/focus1.html>, (10.03.2009).

⁴¹⁵ Verena Di Pasquale, 'Study examines mobbing at workplace', *European Industrial Relations Observatory On-line*, (19.08.2002), <http://www.eurofound.europa.eu>, (25.09.2006).

⁴¹⁶ Health and Safety Executive, **Self-reported work-related illness and workplace injuries in 2007/08: Results from the Labour Force Survey**, National Statistics Publication, 2008, s. 8-11.

⁴¹⁷ Debra Leaker, 'Sickness absence from work in the UK', *Economic and Labour Market Review*, Vol.2, No.11, 2008, s.18.

⁴¹⁸ Leaker, s.18.

⁴¹⁹ Field, s.163-164.

200.000 kiři olduėunu ve iřyerinde psikolojik tacize baėlı olarak dūřen verimliliėin 100 milyon iřgünü kaybına denk olduėunu ortaya koymuřtur⁴²⁰.

İřyerinde psikolojik taciz sūreci ũlke ekonomisine zarar vermekle kalmamakta, toplumları da olumsuz etkileyebilmektedir. Ŗrneėin, iřyerinde psikolojik taciz sūreci sonucunda gerėekleřen iřten çıkarmalar, ũlkede geçici veya uzun sūreli iřsizliėe neden olarak toplumsal sorunlar yařanmasına neden olabilmektedir. Ŗzellikle iřyerinde psikolojik tacize karřı Ŗnlem almayan, onun varlıėından haberdar olmayan ya da onu Ŗnemsemeyen kurumlar, genellikle maėduru sorunun kaynaėı olarak gŖrŖp, onu iřten çıkarmak yŖntemiyle ŖzŖme ulařmayı tercih etmektedirler. Bir iřyeri terŖrŖ olan psikolojik tacizin uzun sūreli veya geçici iřsizlik dıřında, erken emeklilik, iřsizliėe baėlı artan baėımlı nŖfus, iřten ayrılan/ıkarılan Ŗretken alıřanların yeteneklerinden ve tecrŖbelerinden faydalanamama, azalan ulusal verimlilik gibi sonuçları da bulunmaktadır⁴²¹. TŖm bu olumsuz etkiler, iřyerinde psikolojik taciz sūrecinin toplum için de tehlikeli olduėu sonucunu ortaya koymaktadır.

IV. İşYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SŖRECİNİN ŖNLENMESİ VE DURDURULMASI

Bu bŖlŖmde iřyerinde psikolojik taciz sūrecinin Ŗnlenmesi ve durdurulması adına verilen bireysel, kurumsal ve sendikal tepkiler deėerlendirilmiř ve sŖz konusu sūrece iliřkin hazırlanan ulusal ve uluslararası dŖzenlemeler ele alınmıřtır.

A. İşYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE İLİşKİN TEPKİLER

İřyerinde psikolojik taciz sūreci, řiddeti giderek yŖkselen bir sūretir. Bu sūrecin gidiřatı, sūre içerisinde verilen bireysel tepkilere, sūrece tanık olanların tepkilerine, bireysel ve kolektif mŖcadeleye, kurumun iřyerinde psikolojik tacize karřı sahip olduėu politikaya ve sūrecin yařandıėı ũlkedeki yasal dŖzenlemelere baėlı olarak deėiřebilmektedir. SŖz konusu faktŖrler, iřyerinde psikolojik taciz sūrecinin řiddetlenmesini, durmasını veya bařlamadan Ŗnlenmesini etkileyen faktŖrlerdir.

⁴²⁰ Giga, Hoel ve Lewis, s.3.

⁴²¹ Martino, Hoel ve Cooper, s.68.

Bu faktörler, işyerinde psikolojik taciz sürecine karşı verilen bireysel tepkiler, kurumsal tepkiler, sendikal tepkiler ve işyerinde psikolojik tacize ilişkin ulusal ve uluslararası düzenlemeler başlıkları altında değerlendirilmiştir.

1. Bireysel Tepkiler

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişilerin, sürece karşı mücadelelerinde üç farklı seçenekleri olduğu öne sürülmüştür⁴²². Bu tepkilerden birincisi istifa ederek, süreçten kaçmak; ikincisi, finansal veya benzer nedenlere bağlı olarak süreci kabullenmek; üçüncüsü ise işyerinde kalıp, sürece karşı mücadele etmektir.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin istifa ederek işten ayrılması, taciz sürecini sonlandıran aktif bir tepki olmasına karşın, kişi üzerinde olumsuz etkiler bırakabilen bir tepkidir. Öyle ki, bu strateji kişinin kendisini kaybeden kişi olarak algılamasına neden olabilmekte ve daha sonraki iş görüşmeleri için olumsuz referans oluşturabilmektedir. İşyerinde kalıp, olup biteni sindirmeyi deneyen ve pasif bir tutum sergileyen kişi için ise psikolojik taciz süreci daha da şiddetlenmekte, kişi öz güvenini, işyerindeki pozisyonunu ve/veya itibarını kaybedebilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz sürecine karşı gelerek aktif mücadele etmenin ise süreci durdurmak adına benimsenmesi gereken en iyi strateji olacağı belirtilmiştir⁴²³. Dolayısıyla, işyerinde psikolojik taciz sürecinin işleyişini, tacize maruz kalan kişinin tacizle mücadele yöntemi, bir başka deyişle tacize karşı verdiği tepkiler etkileyebilmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireyin verdiği aktif tepkiler arasında tacizciye karşı durmak, çalışma arkadaşlarından, yöneticiden, üst yönetimden, insan kaynakları yönetiminden, sendika temsilcilerinden, işyerindeki sağlık birimi personelinen yardım istemek ve yasal yola başvurmak gibi tepkiler yer almaktadır⁴²⁴. Pasif tutum ise saldırıları önemsememe, sessiz kalma, herhangi bir şey yapmama gibi tutumlar ile açıklanmaktadır. Bir başka deyişle pasif tutum, mağdurun tacize karşı tepkisiz kalması anlamına gelmektedir. Bu tür bir tutum içindeki mağdur neler

⁴²² Adams, s.113.

⁴²³ Adams, s.113.

⁴²⁴ Gwénaélle Poilpot Rocaboy, 'Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harassment process', **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.14, No.12, 2006, s.8.

olduğunu anlayamamakta, çoğu zaman yaşadıklarını konuşmaya cesaret edememekte ve saldırıların zaman içerisinde sonlanacağını ummaktadır⁴²⁵.

Bireylerin işyerinde psikolojik taciz sürecinde verdikleri pasif ve aktif mücadele yöntemleri enformal veya resmi yollarla sürdürülebilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz süreci, bireyin doğrudan tacizci ile konuşması veya üçüncü bir kişinin devreye girmesi ile enformal olarak durdurulmaya çalışılabildiği gibi şikayette bulunma veya mahkemeye başvurma gibi resmi yollarla da engellenmeye çalışılabilir⁴²⁶.

İşyerinde psikolojik tacize karşı verilen bireysel tepkiler, taciz sürecinin hangi aşamada olduğuna, tacizin şiddetine, mağdurun karakteristik özelliklerine, tacizcinin pozisyonuna ve diğer çevresel faktörlere bağlı olarak değişebilmektedir⁴²⁷. Örneğin, mağdurun kendisiyle eş değer pozisyonda çalışan bir tacizciye vereceği tepki ile üst düzey pozisyonda çalışan bir tacizciye karşı vereceği tepki farklı olabilmektedir. İşyerinde psikolojik tacize karşı verilen tepkilerin, mağdurun cinsiyetine göre de değişebildiği saptanmıştır. Buna göre erkek mağdurların, kadınlara göre daha aktif tepkiler verdiği; kadınların ise daha sık olarak tacizi görmezden geldikleri veya yardım talep ettikleri belirlenmiştir⁴²⁸.

Çalışmalar, işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalanların, süreçle mücadelede farklı tepkiler verdiklerini ortaya koymuştur. Örneğin 1.400 çalışanın katıldığı bir çalışmada işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların %77'sinin yaşadıklarının üstesinden gelebilmek için aile ve yakın arkadaşları ile konuşma yolunu seçtiği, %60'ının iş arkadaşları ile konuştuğu, %35'inin resmi şikayette bulunduğu, %53'ünün yeni bir iş aramaya başladığı, %26'sının ise hukuksal danışmanlık hizmeti aldığı belirlenmiştir⁴²⁹. Aynı çalışmada, katılımcıların %37'si işyerinde psikolojik taciz sürecini durdurmak adına verdikleri mücadelenin ses getirmediğini, bir kısmı da

⁴²⁵ Rocaboy, s.

⁴²⁶ Adrienne B. Hubert, 'To Prevent and Overcome Undesirable Interaction: A Systematic Approach Model', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (219-311), London: Taylor & Francis, 2003, s.308-310.

⁴²⁷ Poilpot-Rocaboy, s.8; Zapf ve Gross, s.497-522 ; Ragnar Olafsson ve Hanna Johannsdottir, 'Coping with Bullying in the Workplace', **British Journal of Guidance and Counselling**, vol.32, no.3, 2004, s. 319-333.

⁴²⁸ Olafsson ve Johannsdottir, s.319.

⁴²⁹ *Survey Research by The Andrea Adams Trust.*

verdikleri tepkilerin durumu daha da kötüleştirdiğini belirtmiştir. Mağdurların sadece %4'ünün süreci durdurduğu belirlenmiştir.

İrlanda'da yapılan bir araştırmada da, işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalanların çoğunluğunun, sıkıntılarını aile (%63,7) veya yakınları (%76,4) paylaştığı, %56'sının yönetici, %17,2'sinin sendika temsilcisi ile konuştuğu, %20,5'inin şikayette bulunduğu, %14,2'sinin tıbbi yardım aldığı, %7,4'ünün ise hukuksal danışmanlık hizmetine başvurduğu belirlenmiştir⁴³⁰. Katılımcıların %57,7'sinin işten ayrılmayı, %20,2'sinin ise çalışma hayatından ayrılmayı düşündüğü, %19'unun hastalık izni kullandığı saptanmıştır.

İngiltere'deki bir araştırma sonuçları da işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalanların %13'ünün tacizi durdurmak adına hiçbir şey yapmadığını, %8'inin şikayetçi olduğunu, %38'inin aile ve arkadaşı ile konuştuğunu, %10'unun doktora görüldüğünü, %3'ü mesleki sağlık birimine başvurduğunu, %47'sinin iş arkadaşları ile konuştuğunu, %11'inin personel birimine başvurduğunu, %17'sinin sendikaya başvurduğunu ve %34'ünün tacizci ile yüzleştirdiğini ortaya koymuştur⁴³¹.

Danimarka'da yapılan bir çalışmada ise işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların iftira ve/veya uygunsuz şakalar gibi olumsuz davranışları genellikle şakaya vurarak üstesinden gelmeye çalıştıkları belirlenmiştir⁴³². Danimarka'daki bir diğer çalışmada, işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğunu algılayan 28 kişi ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve mağdurların psikolojik taciz sürecini genellikle tacizcinin taleplerine cevap vererek, tacizin sona ereceğini umarak, destek arayarak, tacizciyi görmezden gelmeye çalışarak, üstlere şikayet ederek ve hastalık izni alarak durdurmaya çalıştıkları kaydedilmiştir⁴³³.

İşyerinde psikolojik tacizin şiddeti giderek artan bir süreç olması, sürecin çeşitli aşamalarında verilen bireysel tepkilerin farklılaşmasına neden olmaktadır. Öyle

⁴³⁰ O'Connell, Calvert ve Watson, s.51-52.

⁴³¹ Rayner, Hoel ve Cooper, s.35.

⁴³² Annie Hogg ve Andrea Dofradottir, 'Coping with bullying in the workplace', **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, Number:4, 2001, s.490.

⁴³³ Eva Gemzoe Mikkelsen, 'Coping with exposure to bullying at work – results from an interview study', **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**, Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, s.90.

ki, sürecin başlangıcında saldırıları önemsemeyerek pasif bir tavır takınan mağdurun, sürecin ilerlemesi ile birlikte daha aktif tepkiler verebilmesi mümkündür. Diğer taraftan, sürecin başlangıcında genellikle çatışmayı çözmeye yönelik stratejiler seçerek daha aktif tepkiler veren mağdurların, sürecin şiddetlenmesi yıpranma veya tükenmeye bağlı olarak bu stratejilerini değiştirmesi de olasıdır⁴³⁴. Örneğin, taciz sürecinin başlangıcında yardım isteme, tacizciye karşı kendini savunma gibi aktif mücadele stratejileri uygulayan mağdurun, sürecin ilerleyen aşamalarında saldırılardan kaçınması ve hiçbir şey yapmayarak, pasif bir tutum içine girmesi gibi⁴³⁵. Diğer taraftan, sürecin başlangıcında saldırıları algılayamayan, saldırıların normal olduğunu düşünen, olanlar için kendini suçlayan ve tacizciye karşı pasif bir tutum sergileyen mağdurların, süreci algılamaları ile birlikte yaşananlardan kendilerini sorumlu tutmaktan vazgeçtikleri ve daha aktif tepkiler verdikleri de belirlenmiştir⁴³⁶. Bu bulgular, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan bireylerin tepkilerinin sürecin şiddetine ve yönetimin tutumuna bağlı olarak farklılaşabildiğini göstermekte ve mağdurların basitçe mücadele veya kaçış tepkisi seçmediklerini ortaya koymaktadır. Bireysel tepkilerin süreç içerisinde farklılaşabildiğini Almanya’da yapılan bir çalışma da⁴³⁷ doğrulamıştır. Buna göre, iki buçuk yıldır işyerinde psikolojik tacize maruz kalan bir mağdurun mücadelesinde öncelikli olarak sesini duyurma yolunu izlediği, yöneticileri bu konuda uyardığı, ancak yöneticilerin konuyu dikkate almamaları sonucunda, sorunu kurumun çözeceğini umarak beklemeye başladığı ve umduğu desteği göremeyen mağdurun, işe bağlılığının azaldığı, işini önemsemediği ve özensiz çalışmaya başladığı saptanmıştır. Çalışmada işyerinde psikolojik tacize maruz kalan mağdurların, taciz süreci içerisinde çeşitli aktif ve/veya pasif tepkiler vermelerine karşın, son olarak işten istifa ettikleri ve/veya işi önemsememeye başladıkları belirlenmiştir. Bir başka çalışmada⁴³⁸, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların ancak istifa ederek, yaşadıkları taciz sorununu kökten çözümleyebileceklerine inandıkları belirlenmiştir.

⁴³⁴ Zapf ve Gross, s.512.

⁴³⁵ Olafsson ve Johannsdottir, s.319.

⁴³⁶ Sian E. Lewis, ‘Recognition of Workplace Bullying: A Qualitative Study of Women Targets in the Public Sector’, **Journal of Community&Applied Social Psychology**, Vol.16, 2006, s. 129.

⁴³⁷ Niedl, s.246-247.

⁴³⁸ Helge Hoel, Stale Einarsen ve Cary L. Cooper, ‘Organisational Effects of Bullying’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde (145-162), London: Taylor & Francis, 2003, s.149.

Almanya’da yapılan bir diğer çalışma da, benzer bulgulara işaret etmektedir. Buna göre, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının çeşitli mücadele yöntemleri denedikten sonra işlerini terk etmek zorunda kaldıkları ve diğer psikolojik taciz mağdurlarına en sık olarak istifa etmeleri yönünde tavsiyelerde bulundukları saptanmıştır⁴³⁹. ABD’deki bir çalışmada da işyerinde psikolojik taciz olgularının %77’sinde taciz sürecinin, mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı belirlenmiştir⁴⁴⁰.

Tüm bu bulgular, sürecin başlangıcında pasif tutum sergilenmenin süreci şiddetlendirdiğine⁴⁴¹, tacizciye karşı gelmenin ise tacizi önlemek adına atılan olumlu bir adım olabileceğine⁴⁴² işaret etmektedir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişilerin verdikleri tepkiler bir çok faktöre göre farklılaşabilir de, araştırmacılar bu işyeri terörüne karşı bireysel mücadelede aşağıda belirtilen önlemlerin alınmasının, sürecin durmasına veya bireyin daha az etkilenmesine katkıda bulunabileceğini öne sürmüşlerdir⁴⁴³.

- İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuzluk için yazılı kayıt tutulmalı, tehdit eden davranışların tarihleri ve detayları, kişiliği veya işe yönelik her türlü küçümseyici yorum, eleştiri not edilmeli.
- İşyerinde olup bitenlere dair yazılı kanıtlar hazırlanması sonrasında, tacizciye, yaşattığı sıkıntı yazılı olarak bildirilmeli. Öyle ki tacizin vereceği cevap, kanıtlara eklenebilir. Cevap vermemesi de bir kanıt olarak kullanılabilir.
- Tüm yazışmaların, raporların ve işe ait belgelerin kopyası tutulmalı.
- Resmi yoldan mücadele etmeye başlamadan önce enformal yollar denenmeli.
- Enformal yolla çözüm alınamaması halinde, kanıtlar insan kaynakları birimi sorumlusuna veya sendika temsilcisine sunulmalı. Tacizci kişinin yönetici olmaması halinde kanıtlar, yöneticiye de gösterilmeli.

⁴³⁹ Dieter Zapf ve Claudia Gross, ‘Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension’, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol:10, Number:4, 2001, s.497-522.

⁴⁴⁰ Namie, *US Workplace Bullying Survey*.

⁴⁴¹ Olafsson ve Johannsdottir, s.319.

⁴⁴² Rayner, Hoel ve Cooper, s. 146; Mikkelsen, s.90.

⁴⁴³ Adams, s.133.

- Tacizci kişinin birim yöneticisi olması durumunda, bir üst düzey yöneticiye şikayette bulunulmalı, kanıtlar sunulmalı.
- Sakin olmaya çalışmalı, kontrolün kaybedilebileceği tartışmalara girilmemeli. Gerekli olması durumunda hastalık izni alınmalı. Bu izin bir zayıflık belirtisi olarak değil, bir sonraki adımın belirlendiği bir süre olarak düşünülmeli.
- Tacizci kişi ile yalnız kalmaktan kaçınılmalı. Tacizci ile yaşanabilecek her türlü olumsuzluğa diğer çalışanların da tanık olması sağlanmaya çalışılmalı.
- Yaşadıklarına tanık olan çalışma arkadaşlarından destek istenmeli.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde mağdurun çalışma arkadaşlarının verdikleri tepkiler de, sürecin ilerleyişini etkileyebilmektedir. Çalışma arkadaşlarının mağduru desteklemeyen tutumları veya aktif olarak mağduru suçlamaları, işyerinde psikolojik taciz sürecinin şiddetlenmesine neden olabilmektedir.

İşyerinde psikolojik tacize tanık olan çalışanların grup baskısı, kendini koruma veya mağdur olma korkusu nedeniyle mağduru desteklememesi, tacizi görmezden gelmesi ve tacizciye karşı durmaması olasıdır. Çalışma arkadaşlarının bu pasif tavırlarının, psikolojik taciz sürecinin ilerlemesine yardımcı olduğu kabul edilmektedir⁴⁴⁴. İşyerindeki diğer çalışanların mağduru desteklemeyen ve hatta onu suçlayan tavırları da, şüphesiz psikolojik taciz sürecini olumsuz etkilemektedir. Mağdurun maruz kaldığı psikolojik baskıyı, iş yaşamının bir parçası olarak gören ve mağdurun bu baskıya karşı daha güçlü durması gerektiğini düşünen bu çalışanlar, mağdura ‘sorun olan sensin’, ‘çok alıngansın’ veya ‘her şeyi kafanda yaratıyorsun’ gibi söylemlerde bulunarak, mağduru mücadelesinde yalnız bırakabilmekte ve sürecin şiddetlenmesine neden olabilmektedirler⁴⁴⁵. Bu tip bir durumla karşılaşan mağdur, tekrar eleştirileceği korkusu ile diğerleri ile iletişim kurmaya çekinmekte, mücadelesinde geri adım atabilmekte ve somurtkan, iletişim kurmayan, işbirliği yapmayan, takım ruhuna sahip olmayan kişi olmakla suçlanabilmektedir⁴⁴⁶.

⁴⁴⁴ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.18.

⁴⁴⁵ Judith Macintosh, ‘Tackling workplace bullying’ **Issues in Mental Health Nursing**, 27, 2006, s. 670.

⁴⁴⁶ Field, s. 128.

Diğer taraftan çalışma arkadaşlarının mağdura destek vermesi, sürecin kurum tarafından algılanabilmesine yardım ederek mağdurun mücadelesini güçlendirebilmektedir. Öyle ki, mağdur işyerinde psikolojik taciz sürecinin şiddetlenmesine bağlı olarak ciddi sağlık sorunları yaşayabilmekte, kişiliği ve performansı işyerinde sorgulanır hale gelebilmektedir. Mağdurun bu pozisyonu, onun kurumdan gerekli desteği görmemesine ve şikayetlerinin dikkate alınmamasına neden olabilmektedir. Ancak çalışma arkadaşlarının desteği, mağdurun inandırıcılığını kaybetmesini engelleyerek, sesini duyurmasına destek olmaktadır⁴⁴⁷.

ABD’de internet aracılığıyla yapılan ve 1.150 anketin değerlendirildiği bir araştırmada⁴⁴⁸, işyerinde psikolojik taciz sürecine tanık olanların sürece karşı verdikleri tepkiler ve bu tepkilerin süreci ne ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Katılımcıların %27’sinin işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığı ve aynı zamanda tanık olduğu, %13’ünün ise sadece tanık olduğu araştırmada, tanıkların süreç içerisinde genellikle mağdur ile neler olduğu konusunda konuştukları, mağdur ile tacizcinin karşılıklı konuşmalarına yardım ettikleri ve işyerinde psikolojik taciz sürecine ilişkin mağdur ile birlikte şikayette bulundukları belirlenmiştir. Çalışma sonucunda mağdurla neler olduğu hakkında konuşmanın işyerinde psikolojik taciz sürecini olumlu etkilediği; şikayette bulunma ve tacizci ile mağduru konuşturmanın ise pek etkili bir yaklaşım olmadığı tespit edilmiştir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinde mağdura destek vermenin, mağdurun süreç içerisinde kendisini iyi hissetmesine ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu saptanmıştır. Tanıkların bazı yaklaşımlarının ise işyerinde psikolojik taciz sürecini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Süreci olumsuz etkileyen bu yaklaşımlar arasında ne yapacağını bilmeme, taciz sürecini görmezden gelme veya yönetime şikayette bulunma gibi yaklaşımlar yer almıştır.

ABD’de yapılan bir başka çalışmada, işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan veya bu sürece tanık olan 30 katılımcıdan 12’sinin sürece karşı kolektif mücadele ettiği belirlenmiştir⁴⁴⁹. Çalışma sonucunda kolektif mücadele eden kişiler için işyerinde psikolojik taciz sürecinin, bireysel mücadele edenlere göre daha nadir işten ayrılma

⁴⁴⁷ Pamela Lutgen-Sandvik, ‘Take This Job and...: Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying’ **Communication Monographs**, Vol.37, No.4, 2006, s. 425.

⁴⁴⁸ Keashly ve Neuman, s.3.

⁴⁴⁹ Lutgen-Sandvik, **Communication Monographs**, s.423.

veya çıkarılma ile sonlandığı belirlenmiştir. Ayrıca kolektif mücadele verilen vakaların bazılarında, tacizcinin davranışlarının yönetim tarafından cezalandırıldığı belirlenmiştir. Çalışmada katılımcıların 15'inin ise işyerinde psikolojik taciz sürecine karşı bireysel mücadele ettiği ve bu mücadele sonucunda altısının işten ayrılarak süreci sonlandığı, üçünün ise işten çıkarıldığı belirlenmiştir.

2. Kurumsal Tepkiler

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde kurumun veya yönetimin tutumu, mağdurun mücadelesini olumlu veya olumsuz etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşyerinde psikolojik tacizin önlenmesi ve durdurulabilmesi için bireysel mücadelede alınan önlemlerin yanı sıra, kurum düzeyinde de psikolojik taciz karşıtı politikaların benimsenmesi gerekmektedir. Öyle ki, işyerinde psikolojik tacize karşı bireysel mücadelesini sürdüren mağdur, çalıştığı kurumdan destek alamadığı takdirde, mücadelesini sonlandırabilmektedir.

Bu noktada kurumların psikolojik tacize karşı politikalar benimsemesi önem taşımaktadır. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin şikayetlerini dikkate almayan, anlaşmazlığın bireyler arasında olduğunu varsayan ve çözümü taraflara bırakan, tacizi görmezden gelen bir kurum, işyerinde psikolojik taciz sürecinde pasif tutum sergileyen bir kurumdur. Kurumun destek vermeyen bu pasif tutumu, mağdurun verdiği mücadeleyi olumsuz etkileyerek, sürecin şiddetlenmesine veya olumsuz bir şekilde sonlanmasına neden olabilmektedir. Nitekim, Almanya'da yapılan bir çalışmada işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlangıcında, sıkıntıyı çözmek adına aktif tepkiler veren mağdurların, yönetimin desteğini alamamaları sonucunda işe olan bağlılık ve güvenlerinin azaldığı ve yapacak bir şeyleri kalmadığını düşünerek, işten ayrıldıkları belirlenmiştir⁴⁵⁰. Dolayısıyla, işyerinde psikolojik taciz sürecine izin veren kurum anlayışı ve bu anlayışı temsil eden insan kaynakları birimi ve hat yöneticilerinin tutumları, psikolojik taciz sürecinin şiddetlenmesine neden olabilmektedir. Örneğin Avustralya'da görüşmeye dayalı bir araştırmada, tacizcinin gizli saldırılarına göz yuman, tacizin hedefi olan kişiyi kabahatli görüp, suçlayan yönetim anlayışının

⁴⁵⁰ Niedl, s.247.

işyerinde psikolojik taciz sürecini desteklediği ve tacizci ile mağdur arasındaki güç eşitsizliğini pekiştirdiği belirlenmiştir⁴⁵¹.

İşyerinde psikolojik tacize tolerans tanımayan bir kurumun, insan kaynakları yöneticilerine ve diğer yöneticilere bu hususta eğitim vermesi önem taşımaktadır. Kurumdaki insan kaynakları birimlerinin de çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı bilgilendirmesi ve psikolojik taciz sürecine maruz kalanlara destek olması gerekmektedir. İşyerinde psikolojik taciz sürecine neden olabilecek yönetici tutumlarının insan kaynakları biriminin yönetim anlayışını yansıttığı ve dolayısıyla insan kaynakları birimlerinin, işyerinde psikolojik taciz sürecini kimi zaman destekleyebilen birimler olduğu öne sürülmektedir⁴⁵². Buna göre, insan kaynakları yönetimi birimi işyerinde psikolojik tacizi tetikleyen potansiyel bir kaynak olarak algılanabilmektedir. Örneğin, ABD’de yapılan bir çalışmada işyerinde psikolojik taciz sürecini durdurmak adına insan kaynakları birimine başvurmanın durumu daha da kötüleştirdiği saptanmıştır⁴⁵³. Öte yandan kurum içinde psikolojik tacize yönelik farkındalığı arttırmak için çabalayan, çatışmalara ilk aşamada müdahale eden, çalışanların sorumluluklarını, işyeri kurallarını ve işyerinde uygun davranış biçimlerini açıkça ortaya koyan ve işyerinde psikolojik tacize tolerans tanımayan bir politika benimseyen kurumun, psikolojik taciz sürecini sonlandırmada etkili olduğu kabul edilmektedir⁴⁵⁴. Bu kurumların, psikolojik taciz karşıtı politikalarını yazılı düzenlemeler aracılığıyla çalışanlarına sunması önem taşımaktadır. Bu düzenlemelerde, hem dolaylı, hem açıkça algılanabilen psikolojik taciz davranışlarının listesi ve kurumun bu tür davranışlara müsamaha göstermeyeceği belirtilmeli, kurumdaki davranış normları sıralanmalı, psikolojik tacize karşı neler yapılması gerektiği ve olası taciz vakalarının nasıl denetleneceği konusunda bilgi verilmelidir⁴⁵⁵.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları gelişmiş kurumlarda, işyerinde psikolojik tacize yönelik farkındalığın daha yüksek olduğu ve bu kurumların tacizi

⁴⁵¹ Linda Shallcross, Micheal Sheehan ve Sheryl Ramsay, ‘Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector’, **International Journal of Organisational Behaviour**, Volume 13(2), 2008, s. 62-63.

⁴⁵² Duncan Lewis ve Charlotte Rayner, ‘Bullying and Human Resource Management’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (370-382), London: Taylor & Francis, 2003, s.379.

⁴⁵³ Keashly ve Neuman, s.3-4.

⁴⁵⁴ Salin, **Working Paper 521**, s.6.

⁴⁵⁵ Rayner, Hoel ve Cooper, s. 164-165.

önlemek adına daha belirgin adımlar attığı, Finlandiya’da 205 insan kaynakları birimi yöneticisini kapsayan bir çalışma sonucunda saptanmıştır⁴⁵⁶. Kurumun işyerinde psikolojik tacize karşı önlem alması ve kurumda yapılan taciz şikayetleri arasında da olumlu bir ilişki saptanmış ve psikolojik tacize yönelik şikayetlerin fazla olduğu kurumlarda, diğerlerine göre daha fazla psikolojik taciz karşıtı önlem alındığı belirlenmiştir. Çalışmada insan kaynakları yönetimi biriminin nadiren psikolojik tacize maruz kalan kişiye destek olan ve önerilerde bulunan birim olduğu ve bu birim yöneticilerinin de genellikle psikolojik tacize maruz kalan çalışanları, bölüm yöneticileri ile konuşmaları konusunda teşvik ettikleri belirlenmiştir. Böyle bir durumda, psikolojik tacize maruz kalan çalışan daha da zor bir pozisyona düşebilmektedir. Öyle ki, yönetici psikolojik tacize maruz kalan çalışanını umursamayabilmekte veya tacizci bizzat kendisi de olabilmektedir.

İnsan kaynakları birimlerinin, dolayısıyla kurumların, olası bir psikolojik taciz vakasında mağduru desteklemesi, işyerinde psikolojik taciz şikayetini soruşturması, tacize karşı cezai yaptırımlar getirmesi, mağdurun verdiği mücadeleyi anlamlı kılmakta ve sürecin mağdurun lehine sonlanmasına katkıda bulunmaktadır. Ancak, işyerinde psikolojik tacize ilişkin şikayetlerin soruşturulması, soruşturmanın yanlış yönetilmesine bağlı olarak sürecin şiddetlenmesine de neden olabilmektedir. Buna göre, işyerinde psikolojik tacize ilişkin bir soruşturmanın layıkıyla yapılabilmesi için kurumun gerekli bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir⁴⁵⁷. Söz konusu koşullar aşağıda belirtilmiştir.

- Olası bir psikolojik taciz olgusunun soruşturması, kurum içi kaynaklarla gerçekleştirileceği gibi kurum dışı bir hizmetle de sağlanabilmelidir. Kurumun işyerinde psikolojik taciz şikayetini soruşturma konusunda deneyiminin olmadığı durumlarda, kurum dışından bilgi sahibi, deneyimli ve uzman birinin soruşturma yapmasının daha uygun olacağı öne sürülmektedir. Kurum dışından bir uzmanın hizmetine başvurulmasının, bu kişinin vakaya daha objektif ve adil yaklaşan, soruşturma yapma

⁴⁵⁶ Denise Salin, ‘The Prevention of Workplace Bullying as a Question of Human Resource Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors’ **Scandinavian Journal of Organization**, Vol.24, No.3, 2008, s.221-231.

⁴⁵⁷ Vicki Merchant ve Helge Hoel, ‘Investigating Complaints of Bullying’, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, Edt: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper, London: Taylor & Francis, 2003, s.259-269.

konusunda tecrübeli ve özellikle hassas konularda daha az stresli davranabilen, yasal açıdan daha fazla bilgi sahibi olan, karmaşık, dolaylı veya doğrudan delillere ulaşmayı bilen; uzlaşma gibi yapıcı olasılıkları dikkate alan, önyargılı düşünceleri olmayan ve kurumla bir geçmişi olmayan bir kişi olmasına bağlı olarak, daha güvenilir olacağı öngörülmektedir⁴⁵⁸.

- Soruşturma sürecinde her iki tarafın (tacizci olduğu iddia edilen kişi ve şikayetçi kişi) gösterdiği tüm tanıklarla görüşülmelidir. Soruşturma, tanık sayısına veya tanıkların görüşmeyi kabul ettikleri tarihlere bağlı olarak uzayabilmektedir. Buna göre, soruşturmanın bitiş tarihine ilişkin kesin bir tarih verilmemelidir.

- Tanıkların veya tarafların görüşmelerde söylemeyi unuttukları bilgileri veya soruşturmanın yönünü değiştirebilecek yeni bilgileri soruşturmacıya iletebilmeleri için soruşturmayı yapan kişinin ulaşılabilir olması önem taşımaktadır. Görüşülen kişilerin kendilerini rahat hissedecekleri bir görüşme odası hazırlanmalıdır. Görüşme süresi iki saatten fazla sürmemelidir. Bu süre içerisinde bir ara verilmelidir.

- İzin verildiği takdirde görüşmeler kaydedilmelidir. Kayıt, psikolojik taciz olgusunun daha iyi algılanmasına olanak tanımaktadır. Öyle ki, not alarak yapılan görüşmede hem görüşmeci ile göz teması kesilebilmekte, hem de görüşmecilerin ses tonu, yapılan duraksamalar veya farklı tepkiler atlanabilmektedir. Görüşülen kişilerin, kendilerini daha rahat hissetmeleri için, görüşmelere temsilciler de katılabilmelidir. Soruşturmayı yapan kişi, mümkün olduğunca karşı tarafın konuşmasına olanak tanımalı, önyargıya sebebiyet vermemelidir.

- Soruşturmayı yapan kişinin, işyerinde psikolojik taciz olgusundan beklenmedik bir şekilde olumsuz etkilenmesi durumunda görüşme ertelenebilmelidir. Görüşmeler bittikten sonra görüşülen kişilere veya yeni tanıklara tekrar görüşme seçeneği her zaman verilmelidir.

- Bu görüşmeler sonucunda görüşmeci bir karara varmalıdır. Karar aşamasında objektif, önyargısız ve adil davranmalıdır. Bu aşamada, soruşturmacı vardığı karara ilişkin raporunu hazırlamalıdır. Rapor, tüm bilgileri, kayıtları, tarihli belgeleri ve görüşmecinin

⁴⁵⁸ Peyton, s.92.

notlarını kapsamalldır. Birden fazla kişi hakkında şikayet varsa raporlar her bir kişi için ayrı tutulmalldır.

- Soruşturmayı yapan kişiden kimi zaman önerilerde bulunması da istenebilir. Öneriler, sadece psikolojik taciz olgusuna dahil olan kişiler için değil, kurum kùltürüne ilişkin de olmalldır. Örneğin, kurum politikalarında yapılması gereken değişikliklere, uygulamalarda gerekli düzeltmelere veya yöneticilerin eğitilmesine ilişkin öneriler gibi.

Hollanda'da işyerinde meydana gelebilecek psikolojik taciz gibi istenmeyen iletişim türlerinin engellenmesi ve ortadan kaldırılması amacıyla geliştirilen model, kurumların psikolojik tacize karşı yerine getirmesi gereken görevlerini ortaya koyan ve tüm kurumlar için örnek teşkil eden bir modeldir⁴⁵⁹. Model işyerinde psikolojik tacizi önleme, açığa çıkarma, sürece dahil olanlara destek olma, müdahale etme ve koruma aşamaları olmak üzere beş aşamalı bir modeldir. Buna göre, kurumların öncelikle psikolojik tacize ilişkin iç hukuksal düzenlemelere, tacizin kuruma getireceği finansal maliyete ve kurumda yaşanan taciz vakalarına ilişkin bilgi sahibi olması gerekmektedir. Kurumlar, bu bilgiler ışığında psikolojik taciz karşıtı politikalarını ve davranış kodlarını oluşturmalldırlar.

İkinci aşamada psikolojik tacizin ortaya çıkarılması söz konusudur. Açık bir şekilde gözlemlenen psikolojik taciz vakalarının, yöneticiler tarafından açığa çıkarılması gerekmektedir. Ancak belirgin bir şekilde hissedilmeyen vakalarda, mağdurun tarafsız bir danışmana başvurması ve yaşadıklarını açıklamasının daha uygun olacağı belirlenmiştir.

Üçüncü aşama, sürece dahil olanlara destek olma aşamasıdır. Bu aşamada kurum, psikolojik taciz mağduru olan kişiyi tarafsız bir danışmana yönlendirmelidir. Mağduru destekleme işinin danışmanın işi olduğu kabul edilmelidir. Danışmanın tarafsız ve bu hususta eğitimli olması önem taşımaktadır. Aksi taktirde danışman mağduru suçlayabilmekte ve mağdurun depresyona girmesine, hatta intihara teşebbüs etmesine bile neden olabilmektedir. Danışmanın vereceği uygunsuz tavsiyeler, bireyler arasındaki tartışmaları çözmek yerine, tartışmaların şiddetlenmesine neden olmaktadır.

⁴⁵⁹ Hubert, s.299-311.

Dolayısıyla danışmanın mağduru dinlemesi, mümkün olan müdahale stratejileri konusunda bilgilendirmesi ve mağdurun sağlık şikayetlerinde bulunması durumunda, onu kurumun sağlık görevlisine ya da psikoloğuna yönlendirmesi gerekmektedir. Danışmanlık ya da sağlık hizmetinin yeterince etkin olmadığı kurumların, bu hizmetleri kurum dışından temin etmesi, sorunun çözümünde önemli olabilmektedir.

Kurumlarda psikolojik tacize karşı önlemler alınmasına karşın, psikolojik taciz vakaları ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıkan bir psikolojik taciz vakasına kurumun müdahalesi şarttır. Modelde dördüncü aşama müdahale aşamasıdır. Bu aşamada kurumlar, psikolojik tacize neden olan kişi ya da grupların anlayışlarının, norm ve değerlerinin değiştirilmesi için çaba göstermelidir. Ancak bu değişim çoğu zaman zor gerçekleşebilmektedir. Bu durumda, yöneticilerin bir grup toplantısı düzenlemesi, toplantıda grup normları ve kurumun davranış kodları konusunda bilgiler vermesi önem taşımaktadır. Yöneticilerin tacizci ile konuşmaları ve onu uyarmaları, psikolojik taciz vakasının tarafları arasında uzlaşma sağlamaya çalışmaları, diğer müdahale önerileri arasındadır. Ancak, kimi zaman bu gayri-resmi müdahale stratejileri psikolojik tacizi sonlandırmakta başarılı olamamakta ve resmi müdahaleye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda, mağdurun öncelikle kuruma resmi şikayette bulunması gerekmektedir. Bu süreç, tacizcinin işten çıkarılması ya da başka bir bölüme transferi ile sonlanabilmektedir. Bu da yeterli olmadığında mağdur konuyu mahkemeye taşıyabilmektedir. Sorunun resmi müdahaleye gerek kalmadan çözülmesinin hem mağdur, hem mağdurun diğer çalışanlarla olan ilişkisi açısından daha etkili olduğu savunulmaktadır. Çünkü resmi bir prosedür başladığı taktirde, vaka bir 'kazan-kaybeden' çatışmasına dönüşmekte ve kaybeden tarafın işten ayrılması ile sonuçlanmaktadır. Hatta kazanan taraf bile kurumda yaşadıklarını bilen çalışma arkadaşları ve yöneticilerle çalışmanın getirdiği zorluklara bağlı olarak, işten ayrılmayı tercih edebilmektedir.

Modelin son aşamasını koruma aşaması oluşturmaktadır. Psikolojik taciz vakasının sonlanma biçimine bağlı olarak kurumlar sürece dahil olanları korumakla yükümlü olmalıdırlar. Öyle ki, uzlaşma yoluyla çözülen bir vakada, her iki tarafın da bir daha aynı sorunları yaşamamaları için kurumların gerekli özeni göstermesi

gerekmektedir. Tacizcinin başka bir bölüme transferi ile sonuçlanan bir psikolojik taciz vakasında ise transfer olunan departmanın yöneticisi de konuyla ilgili bilgilendirilmeli ve olası benzer vakalar için gerekli önlemleri alması sağlanmalıdır. Kurumlar gerekirse işyerinde psikolojik tacizi durdurmak adına, üçüncü bir tarafın danışmanlığına da başvurabilir. Üçüncü tarafın, bir başka deyişle, uzlaşa sağlayacak danışmanın, psikolojik taciz konusunda uzman ve tarafsız olması sorunun çözümü için önem taşımaktadır⁴⁶⁰.

Tüm bu bilgiler ışığında, kurumun işyerinde psikolojik tacizin önlenmesinde veya durdurulmasında büyük bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Öncelikle kurum, olası bir psikolojik taciz vakasının yaşanması riskine karşı yapılması gereken görevlerini yerine getirmelidir. Bu risk azaltıcı görevler, işyerinde psikolojik taciz süreci başlamadan, süreç başladığı anda veya sürecin ilerleyen aşamalarında yerine getirilebilir. Bu görevlerin başında psikolojik tacizi önleme ve bu doğrultuda hazırlık yapma görevi gelmektedir⁴⁶¹.

Önleme ve hazırlık yapma görevleri, işyerinde psikolojik taciz süreci başlamadan önce alınması gereken risk azaltıcı önlemlerdir. Bu önlemler kapsamında, kurumda psikolojik tacizin yaygınlığını araştıran çalışmalar, değerlendirmeler veya anketler aracılığıyla en fazla risk altındaki çalışma grupları veya psikolojik taciz sürecini tetikleyebilecek riskli durumlar takip edilebilir. Bu yöntemle, kurumda uygulanan yöntemlerin de etkili olup olmadığı belirlenir. Gerekirse iş dizaynında ve yönetim anlayışında düzenlemeler yapılır, çalışma ortamında moral seviyesi arttırılmaya çalışılır⁴⁶². Diğer taraftan sağlık birimi çalışanları, hat yöneticileri, insan kaynakları birimi yöneticilerinin psikolojik taciz riskine karşı dikkatli olmaları sağlanır. Bu tür önlemlerle işyerinde psikolojik taciz süreci başlamadan önüne geçilerek, hem bireylerin hem kurumun zarar görmesi engellenebilir.

Ancak, kurum gerekli önlemleri alsa bile psikolojik taciz süreci başlayabilir. Bu durumda sürecin başlangıcında, kurumun anında müdahalesi önem taşımaktadır.

⁴⁶⁰ Resch ve Schubinski, s.302-303.

⁴⁶¹ Diane Beale, 'Monitoring in the Workplace', Noreen Tehrani (Ed.), **Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work** içinde (77-94), London-New York: Taylor & Francis, 2001, s.91.

⁴⁶² Resch ve Schubinski, s.295.

Taraflar arasındaki potansiyel psikolojik taciz süreci hat yöneticilerinin ve/veya insan kaynakları yöneticilerinin desteğiyle, başladığı anda durdurulabilmektedir.

Müdahale geciktikçe psikolojik taciz süreci daha da şiddetlenmekte ve ciddi olumsuz etkileri beraberinde getirmektedir. Ancak hangi aşamada olursa olsun psikolojik tacize müdahale edilmesi gerekmektedir. Bu durumda kurum, tacizin sonlanması için soruşturma yapmalı, yasal veya yasal olmayan soruşturma sürecinde mağdura destek olmalıdır. Ayrıca, durdurulan bir sürecin sonrasında mağdurun tedavisine, kaybettiği özgüvenini ve özsaygını kazanmasına yardımcı olmalı, gerektiği takdirde bu hizmet için üçüncü bir tarafa başvurmalıdır⁴⁶³. Müdahale etmekte gecikilen veya müdahale edilmeyen bir psikolojik taciz sürecinden, kurum öğrenmesi gerekenleri öğrenmeli ve bir sonraki potansiyel psikolojik taciz süreci için önlemlerini almalıdır.

Kurumların işyerinde psikolojik taciz sürecini önlemesi ve/veya durdurması adına yapması gerekenleri açıklayan bir şema geliştirilmiştir⁴⁶⁴ (Şekil 1). Şemanın en alt bölümünde yer alan olumsuz davranışların problemin temelini oluşturduğu ve bu aşamada kurumların söz konusu davranışların ortaya çıkma ihtimalini en aza indirgeyen politikalar benimsemesi gerektiği öne sürülmüştür⁴⁶⁵. İşyerinde psikolojik tacizi önleme alanı olarak isimlendirilen bu alanda kurumların, kişiler arası ilişkilerin açık ve saygılı olduğu, farklılığın hoş görüldüğü ve anlaşmazlıkların kabul edilmesine karşın yönetilebildiği bir çalışma ortamı yaratması, tüm çalışanlara eşit ve saygılı davranmayı öngören liderlik stilinin ve yöneticilik uygulamalarını benimsemesi, yöneticilerini çatışma yönetimi konusunda eğitmesi, iş etiğine önem vermesi ve çalışanların hedeflerini, görevlerini ve sorumluluklarını açıkça belirlemesi, işyerinde psikolojik tacize ve her türlü kötü davranışa müsamaha göstermeyen bir kültüre sahip olması önem taşımaktadır⁴⁶⁶.

⁴⁶³ Noreen Tehrani, 'Counselling and Rehabilitating Employees Involved with Bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary L. Cooper (Ed.), **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde (270-284) London: Taylor & Francis, 2003, ss.276.

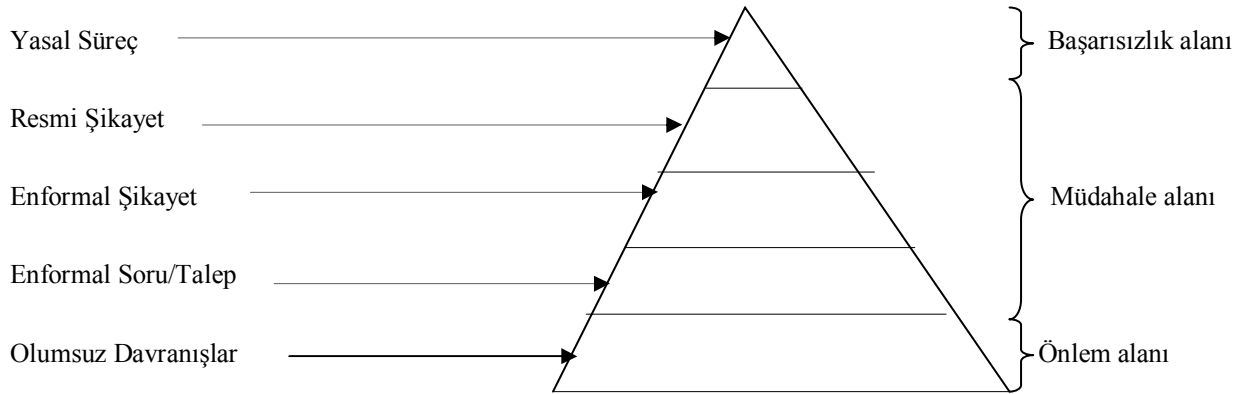
⁴⁶⁴ Charlotte Rayner, 'Reforming abusive Organizations', Vaughan Bowie, Bonnie Fisher, Cary L. Cooper (Ed.), **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies** içinde (60-74), London: Willian Publishing, 2005, s.62.

⁴⁶⁵ Rayner, s.62.

⁴⁶⁶ Stale Einarsen ve Helge Hoel, 'Bullying and Mistreatment at Work: How Managers May Prevent and Manage Such Problems', Andrew Kinder, Rick Hughes, Cary Cooper, (Ed.), **Employee Well-Being Support: A Workplace Resource** içinde (161-174), Chichester: John Wiley and Sons, 2008, s.166-167.

İşyerinde psikolojik taciz sürecine karşı gerekli önlemlerin alınmaması, sürecin başlamasına ve kurumun tacizi önleme alanından, tacize müdahale alanına geçmesine neden olmaktadır. Bu aşamada sürece maruz kalan kişi/kişiler kurum içinde enformal ya da formal şikayetlerde bulunabilmektedir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını düşünen bir çalışanın kurumdaki yetkililere taleplerini ve şikayetlerini enformal olarak ifade etmesi durumunda, kurumun tacizi önlemek adına müdahalesi, sürecin durdurulmasında etkili olabilmektedir. Diğer taraftan, enformal şikayetleri dikkate almayan ve müdahale için resmi şikayeti bekleyen kurumların, tacizi önleme konusunda başarılı olma şanslarının azaldığı da belirtilmiştir⁴⁶⁷. Enformal ya da formal şikayet üzerine kurum, istenmeyen davranışı sonlandırma amacına odaklanmalıdır. Bu doğrultuda, kurumun ‘mağduru suçlayan’ veya ‘tacizciye şiddetle saldıran’ bir tutum içine girmeden, adil olarak taraflarla ve tanıklarla gerekli görüşmeleri yapması önem taşımaktadır⁴⁶⁸.

Kurumun müdahalesinin etkisiz ve yetersiz olması durumunda, mağdur yasal yola başvurabilmekte ve kurum süreci sonlandırmada başarısız olmaktadır.



Şekil 1: Durum Hiyerarşisi Şeması (Event Hierarchy Schema)

Kaynak: Charlotte Rayner, ‘Reforming abusive Organizations’, Vaughan Bowie, Bonnie Fisher, Cary L. Cooper (Ed.), **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies** içinde (60-74), London: Willian Publishing, 2005, s.62.

⁴⁶⁷ Rayner, **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies**, s.62.E

⁴⁶⁸ Einarsen ve Hoel, **Employee Well-Being Support: A Workplace Resource**, s.167.

3. Sendikal Tepkiler

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireyin kimi zaman süreci sonlandırmak üzere sendikaya danışması da olasıdır. Örneğin, İrlanda’da yapılan bir araştırmada⁴⁶⁹ işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalanların %17,2’sinin süreci durdurmak adına sendika temsilcisi ile konuştuğu belirlenmiştir.

Sendikaların işyerinde psikolojik taciz sürecine yönelik algılamaları, mağdura verdikleri destek veya sendikanın gücü gibi faktörler, sürecin sonlanmasında etkili olabilmektedir. Üyelerini, işyerinde psikolojik taciz süreci hakkında bilgilendiren, eğitim veren, bu sürece maruz kalan çalışanların yasal haklarını açıklayan, kurumun işyerinde psikolojik tacize karşı politikasını paylaşan ve sürece maruz kalanları destekleyen sendikaların, işyerinde psikolojik taciz sürecinin önlenmesinde veya durdurulmasında önemli rol oynadığı öngörülmektedir. Örneğin İngiltere’de yapılan bir çalışmada⁴⁷⁰ işyerinde psikolojik taciz sorununun kalıcı olarak çözümlenmesinde sendikaların önemli rol oynadığı saptanmıştır. Çalışmada 18 psikolojik taciz vakası değerlendirilmiştir. Vakalardan birinde psikolojik taciz mağduru sadece sendikaya, sekizinde hem sendikaya hem işverene, altısında sadece işverene başvurmuş, üçünde ise kimseye psikolojik tacizden bahsetmemiştir. Sendikanın müdahale ettiği dokuz vakanın sadece bir tanesinde işyerinde psikolojik taciz sorunu çözülememiş, bir tanesinde de geçici olarak çözüm sağlanmıştır. İşverenin müdahale ettiği altı vakanın ise sadece biri çözümlenmiştir. Hiçbir yere başvurmayan mağdurlar için ise psikolojik taciz sürecinin devam ettiği belirlenmiştir. Bu bulgular, sendikaların, çalışanlar ve işverenler arasında etkin bir bağ kurduğunu ve işyerinde psikolojik taciz sürecini durdurmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz için sendikalara başvurmak, kimi zaman süreci daha da şiddetlendirebilmektedir. Örneğin ABD’de yapılan bir çalışmada işyerinde psikolojik tacize maruz kalan katılımcıların bir kısmının, süreçle mücadelelerinde sendikaya başvurdukları ama bu durumun süreci daha olumsuz

⁴⁶⁹ O’Connell, Calvert ve Watson, s.51-52.

⁴⁷⁰ Andy Ellis, ‘Bullying in the Workplace, An Acceptable Cost?’, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ruskin College, UK, 1997), <http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html>, (13.03.2009).

etkilediği belirlenmiştir⁴⁷¹. Bu noktada, sendikaların işyerinde psikolojik taciz sürecini ve sürecin, mağdur ve kurum üzerinde yaratacağı olumsuz etkilerden haberdar olması önem taşımaktadır.

Bugün sendikacılığın gelişmiş olduğu ve işyerinde psikolojik taciz olgusuna yönelik farkındalığın göreceli yüksek olduğu ülkelerde faaliyet gösteren birçok sendika, bu işyeri sorununu önlemek adına girişimlerde bulunmaktadır. Örneğin İngiltere’de 58 sendikanın üye olduğu ve yaklaşık yedi milyon çalışanı temsil eden konfederasyon, işyerinde psikolojik tacizi de kapsayan işyeri sorunlarına ilişkin bildiriler hazırlamakta, kitapçıklar bastırmaktadır⁴⁷². Söz konusu sendikalar, çalışanların bu işyeri terörüne karşı sessiz kalıp, acı çekmelerini önlemek adına, işyerinde psikolojik tacizin ne olduğu, mağduru nasıl etkilediği, olası bir taciz durumunda neler yapılması gerektiği konusunda çalışanları bilgilendirmekte ve tacize karşı daha iyi bir mücadele için onları sendikaya çağırılmaktadır.

Birleşik Krallık’ta bir kamu hizmetleri sendikası, işyerinde psikolojik/fiziksel tacizi önlemek adına ülke genelinde anket araştırmaları yapmakta, çalışanları bilgilendirmek adına kitapçıklar yayınlamaktadır⁴⁷³. Sendikalar, işyerinde psikolojik tacizin net bir şekilde ifade edildiği sözleşmelerin imzalanmasında da etkili olmaktadır. Bugün Birleşik Krallık’ta birçok büyük ölçekli kurum, sendikaların da desteğiyle psikolojik tacizi de yasaklayan anti-taciz politikası benimsemiştir. Örneğin Grafik, Kağıt ve Belediye Çalışanları Sendikası ve bu sektörlerdeki işveren kuruluşları arasında imzalanan toplu sözleşmelerde, çalışanların işyerinde cinsel, ırka dayalı, psikolojik ve fiziksel tacize karşı korunmalarını öngören davranış kodları yer almaktadır⁴⁷⁴.

ABD’de bağımsız bir sendika olan ve 35.000 çalışanı temsil eden Elektrik, Radyo ve Makine İşçileri sendikası da imzaladığı toplu iş sözleşmeleri ile üyelerini işyerinde tacize karşı korumaktadır⁴⁷⁵. Sendika, çalışanlarını korumak adına harekete

⁴⁷¹ Keashly ve Neuman, s.3-4.

⁴⁷² TUC, Bullied at Work, Don’t Suffer in Silence, 2005, http://www.tuc.org.uk/tuc/rights_bullyatwork.cfm, (11.03.2009).

⁴⁷³ UNISON, ‘Guidance for Young Workers on Bullying and Harassment at Work’, (Broşür), 2006, s.1-6.

⁴⁷⁴ Ellis.

⁴⁷⁵ Workplace Bullies, http://www.ueunion.org/stwd_bullies.html, (11.03.2009).

geçmek için fiziksel bir saldırı olmasını beklememek gerektiğini belirtmekte ve çalışanların işyerinde şiddetin her türüne karşı korunmasını öngörmektedir⁴⁷⁶. Danimarka’da bir işçi konfederasyonu ve işveren konfederasyonu arasında imzalanan toplu iş sözleşmesinde de, psikolojik/fiziksel taciz karşıtı bir çalışma ortamı sağlanması şartı yer almıştır⁴⁷⁷. Yine Danimarka’da sendikalar, işyerinde şiddetli psikolojik tacize maruz kalıp, işten ve çalışma yaşamından ayrılmak zorunda kalan mağdurların rehabilite edilmesi ve yeniden çalışma yaşamına kazandırılması amacıyla projeler uygulamakta ve işyerinde psikolojik tacize karşı çalışanları bilgilendiren web-siteleri oluşturmaktadır⁴⁷⁸.

Almanya’da işyerinde psikolojik taciz olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine, işyerinde psikolojik tacizin, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir⁴⁷⁹. İtalya’da Ulusal Sigorta Şirketleri Birliği ile beş sendika arasında imzalanan toplu sözleşme ile birlikte işyerinde psikolojik tacizi önlemek adına planlar yapmak ve davranış kodları oluşturmak üzere ortak bir denetleyici birim oluşturulması öngörülmüştür⁴⁸⁰. İtalya’da işyerinde cinsel, psikolojik ve fiziksel tacize karşı koruyan bir diğer sözleşme, üç büyük işçi sendikası ve toplu görüşmeleri yapan kamu yönetimi birimi arasında imzalanmıştır⁴⁸¹. Böylelikle çeşitli bakanlıklarda çalışan 280.000 devlet çalışanına, işyerinde psikolojik tacize karşı koruma sağlanmıştır.

İşyerinde psikolojik taciz olgusu, Türkiye’deki sendikalar için ise oldukça yeni bir olgudur. Sendikaların bu olguya yönelik bakış açılarını değerlendiren çalışmalar henüz bulunmamakla birlikte, işyerinde psikolojik taciz konusu artan farkındalık düzeyine de bağlı olarak sendikaların yayın organlarında yer bulmaya başlamıştır⁴⁸². Ancak çalışanların işyerinde psikolojik tacize yönelik tepkilerinin araştırıldığı bir

⁴⁷⁶ **Workplace Bullies**, http://www.ueunion.org/stwd_bullies.html

⁴⁷⁷ Carsten Jrgensen, ‘New Agreement Signed on Psychological Working Environment’ *European Industrial Relations Observatory On-line*. (19.11.2001). <http://www.eurofound.europa.eu>, (13.03.2009).

⁴⁷⁸ Inger Lise Eriksen-Jensen ve HK Handel Århus, ‘Titijob: A Danish rehabilitation project’, **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**, Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, s.47-48.

⁴⁷⁹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.17.

⁴⁸⁰ Dominico Paparella ve Vilma Rinolfi, ‘National Collective Agreement Signed for Insurance Sector’, *European Industrial Relations Observatory On-line*. (09.09.2003). <http://www.eurofound.europa.eu>, (13.03.2009).

⁴⁸¹ Diego Coletto ve Roberto Pedersini, ‘New Collective Agreement Signed for Ministry Employees’ *European Industrial Relations Observatory On-line*. (01.04.2003). <http://www.eurofound.europa.eu>, (13.03.2009).

⁴⁸² <http://www.tisk.org.tr/isveren.asp>, (15.03.2009).

çalışmada, hiçbir psikolojik taciz mağdurunun süreci durdurmak adına sendikaya başvurmadığı belirlenmiştir⁴⁸³.

İşyerinde psikolojik tacize karşı sendikaların imzaladığı uluslararası sözleşmeler de bulunmaktadır. Örneğin AB’de sosyal diyalog çerçevesinde, BUSINESSEUROPE, European Assosiation of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises (UAPME), European Centre of Employers and Enterprises (CEEP) ve European Trade Union Confederation (ETUC) kuruluşlarınca 26 Nisan 2007’de imzalanan İşyerinde Şiddet ve Tacize Karşı Çerçeve Sözleşme’si⁴⁸⁴, sosyal tarafların anlaşmasıyla hazırlanan bir çerçeve sözleşmedir. Sözleşmede işyerinde şiddet ve tacizin fiziksel, psikolojik ve/veya cinsel olarak ortaya çıkabileceği öne sürülmüş ve işyeri şiddetinin ve tacizinin her türü reddedilmiştir. İşverenlerin, işçilerin ve temsilcilerinin, işyerinde şiddet ve taciz konusundaki farkındalıklarının arttırılmasını amaçlayan çerçeve sözleşme, aynı zamanda işyerinde şiddet ve taciz tanısının konulması, tacizin ve şiddetin önlenmesi için işverenler, işçiler ve her düzeydeki temsilciler için bir rehber niteliğindedir.

B. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE İLİŞKİN DÜZENLEMELER

Birey, kurum ve toplum üzerinde son derece yıkıcı etkiler bırakabilen işyerinde psikolojik taciz sürecinin önlenmesinde veya bu sürecin durdurulmasında bireysel veya kolektif mücadele etkili olmakla birlikte yetersiz kalmaktadır⁴⁸⁵. Bu noktada, işyerinde psikolojik tacize karşı öncelikli olarak hukuksal düzenlemelerin yapılması önem kazanmaktadır. Günümüzde hukuksal alanda yer bulmaya çalışan bu işyeri terörü, otuz yıl öncesine kadar sözlüklerde bile yer almayan ve özellikle kadınlar için çalışmanın bedeli olarak algılanan cinsel taciz olgusunun geçirdiği evreleri geçirmektedir. 1970’li yıllarda adı konan ve birçok ülkede yasalarla yasaklanan işyerinde cinsel taciz olgusunu bugün, ABD, Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, Birleşik Krallık, İrlanda, İsviçre, Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ) ve AB cinsiyet ayrımcılığı

⁴⁸³ Selver Yıldız, Selin Tüzüntürk ve Gabriele Giorgi, ‘Workplace Bullying in Turkey: Prevalence Among Private Sector Employees’, *Rivista di Psicologia del Lavoro e dell’ Organizzazione*, Vol.14, No.2, 2008, s. 165.

⁴⁸⁴ European Social Dialogue, **Framework argeement on Harassment and Violence at Work**, 2007, http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf, (04.06.2007).

⁴⁸⁵ Niedl, s.246-247; Hoel, Einarsen ve Cooper, s.149; Zapf ve Gross, s.497-522; Namie, *US Workplace Bullying Survey*; Macintosh, s. 670; Lutgen-Sandvik, **Communication Monographs**, s.426; Keashly ve Neuman, s.3; Shallcross, Sheehan ve Ramsay, s. 62-63.

olarak; Almanya, İtalya, İspanya ve Avrupa Konseyi'nde kişilik haklarının ihlali olarak; Fransa ise cinsel çıkar sağlamak amacıyla yetkinin kötüye kullanılması olarak kabul etmektedir⁴⁸⁶. Türk Hukuk sistemi de, işyerinde cinsel tacizin önlenmesine ve tacize uğrayan işçinin korunmasına yönelik özel düzenlemeleri içermektedir⁴⁸⁷.

Son yıllarda işyerinde psikolojik taciz de hukuksal düzenlemelerde yer almaya başlamıştır. Bugün Avrupa ülkeleri öncelikli olmak üzere bir çok ülke çalışanlarını işyerinde psikolojik tacize karşı yasalarla korumaya başlamıştır. İşyerinde psikolojik taciz karşıtı ulusal düzenlemelerin yanı sıra uluslararası düzenlemelerin de yapılmaya başlaması, olgunun uzun dönemde işyerinde cinsel taciz gibi tüm dünyada tanınan ve yasalarla reddedilen bir davranış ve iletişim biçimi olacağına işaret etmektedir. Bu bölümde, işyerinde psikolojik taciz karşıtı düzenlemeler ulusal ve uluslararası düzenlemeler başlıkları altında ele alınmıştır.

1. Ulusal Düzenlemeler

1990'lı yıllarla birlikte birçok ülkede işyerinde psikolojik tacize karşı düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Bazı ülkeler, işyerinde psikolojik tacize karşı özel yasalar çıkarırken, bazıları mevcut yasalarına psikolojik taciz kavramını eklemiştir. İşyerinde psikolojik tacize karşı henüz yasal bir güvence getirmeyen birçok ülkede ise tüm dünyada artan farkındalığa bağlı olarak özel yasa tasarıları hazırlamakta, konuya ilişkin bildiriler ve kılavuzlar yayınlanmaktadır⁴⁸⁸.

İşyerinde psikolojik tacize karşı özel yasa çıkaran ülkeler arasında İşyerinde Mağduriyet Hakkında Kararname⁴⁸⁹ ile çalışanlarını işyerinde psikolojik tacize karşı koruyan ilk ülke, İsveç olmuştur. Belçika ise konuya ilişkin en kapsamlı özel düzenlemeyi yapan ülkedir⁴⁹⁰. Belçika gibi Fransa da⁴⁹¹, bu işyeri terörüne karşı özel bir

⁴⁸⁶ Kadriye Bakırcı, 'Türk İş Hukuku'nda İşyerinde Cinsel tacizin Tanımları ve Biçimleri' **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, C.5, Sayı:3, Ankara: Kamu-İş, 2000, s.438.

⁴⁸⁷ Kadriye Bakırcı, **İş Hukuku Açısından İşyerinde Cinsel Taciz**, İstanbul:Yasayay, 2000, s.153.

⁴⁸⁸ Health and Safety Authority, **Code of practice for Employers and Employees on the Prevention and Resolution of Bullying at Work**, Dublin, 2007, s.1-32; Di Martino, Hoel ve Cooper, s.56-57.

⁴⁸⁹ Swedish National Board of Occupational Safety and Health, 'Victimization at Work', **Ordinance AFS: 1993/17**, 1993, s.1-15.

⁴⁹⁰ Ali Güzel ve Emre Ertan, 'İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk' **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, No.14 , 2007, s.522; 'Belçika İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası', **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Hediye Ergin, Emre Ertan (çev.), No.16, 2007, s.1473-1482; 'İşte şiddet, psikolojik ve cinsel tacizin neden olduğu psiko-sosyal iş baskısının

yasa çıkarma yolunu seçmiş ve çalışanlarını işyerinde psikolojik tacize karşı koruma altına almıştır. Örneğin, Fransa’da işyerinde manevi taciz adli bir suçtur ve failine bir yıl hapis cezası ve 15.000€ para cezası öngörülmektedir⁴⁹².

Finlandiya’da 2002’de çıkarılan Mesleki Güvenlik ve Sağlık Yasası ile çalışanların, psikolojik, fiziksel, cinsel, şiddet, tehdit gibi her türlü tacize karşı korunmaları sağlanmıştır⁴⁹³. Hollanda’da ise İş Koşulları Yasası ile işverenler çalışanlarını işyerinde psikolojik tacize karşı korumakla yükümlü tutulmuştur⁴⁹⁴.

Bazı ülkeler ise mevcut yasalara işyerinde psikolojik taciz kavramını eklemek suretiyle çalışanlarına işyerinde psikolojik tacize karşı güvence sağlamıştır. Örneğin, Güney Avustralya Eyaleti’nde Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yasası’nda yapılan değişiklikle işverenlerin çalışanlarını işyerinde psikolojik tacize karşı koruması ve işyerinde psikolojik tacize karşı önlemler alması hükme bağlanmıştır⁴⁹⁵. Polonya’da ise yenilenen iş kodunda işyerinde psikolojik tacizin tanımı yapılmış ve işverenler, işyerinde psikolojik tacizi önlemekle yükümlü tutulmuştur⁴⁹⁶. Kanada’nın Quebec ve Saskatchewan eyaletlerinde de, mevcut yasaların psikolojik tacizi de kapsayacak şekilde genişletilmesi sonucunda çalışanlara psikolojik tacize karşı güvence getirilmiştir⁴⁹⁷. Kanada’nın bir diğer eyaleti New Brunswick’de ise çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı koruyan yasalar çıkarılması için raporlar hazırlanmaktadır⁴⁹⁸.

Bazı ülkelerde ise çalışanlar işyerinde psikolojik tacize karşı mevcut ilgili yasalarla korunmaktadırlar. Örneğin, Avustralya’da işyerinde psikolojik taciz,

önlemesine ilişkin Kraliyet Kararnamesi’, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, Hediye Ergin, Emre Ertan, No.16, 2007, s.1483-1491.

⁴⁹¹ Laurent Vogel, Psychological Harassment at Work and the Law’ **TUTB Newsletter**, N.19-20, 2002, s.22; Güzel, Ertan, s.516.

⁴⁹² Savaş, s.72.

⁴⁹³ Di Martino, Hoel ve Cooper, s.53.

⁴⁹⁴ Di Martino, Hoel ve Cooper, s.52.

⁴⁹⁵ The Parliament of South Australia, **Occupational Health, Safety and Welfare Amendment Act**, No.41, 2005, s.17; David Yamada, ‘Workplace Bullying and the Law’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, s.401.

⁴⁹⁶ Jan Czarzasty, ‘Labor Code Amended Again’ *European Industrial Relations Observatory On-line*. (03.12.2003). <http://www.eurofound.europa.eu>, (15.06.2008).

⁴⁹⁷ Tınaz, Bayram, Ergin, s.278; Saskatchewan Regina, **The Occupational Health and Safety (Harassment Prevention) Amendment Act**, No.66, 2007, s.1-4.

⁴⁹⁸ New Brunswick Advisory Council on the Status of Women, Workplace Bullying, 2007, <http://www.acswccf.nb.ca/english/documents/Workplace%20bullying%20POSITION%20PAPER%20March%202007.pdf>, (29.09.2007).

ayrımcılık ve haksız nedenle işten çıkarılmayı önleyen yasalarla ilişkilendirilmektedir. Örneğin, cinsiyeti ve ırkı nedeniyle bir çalışanın (psikolojik) taciz edildiği ve işverenin bu durum karşısında tacizciyi savunduğu bir davada, işveren ayrımcılık yasasına dayanarak 47.500 Avustralya Doları ödemekle yükümlü tutulmuştur⁴⁹⁹. Almanya, işyerinde psikolojik tacize karşı özel yasanın bulunmadığı, çalışanların ilgili yasalar vasıtasıyla psikolojik tacize karşı korunduğu ülkelerdendir. Almanya’da kurum düzeyinde yapılan sözleşmeler de bulunmaktadır. Örneğin Volkswagen firmasının çalışanları ile imzaladığı sözleşmede, çalışanların işyerinde cinsel tacize, ayrımcılığa ve psikolojik tacize karşı korunması öngörülmüş ve tacizcinin işten çıkarılma gibi bir cezai yaptırıma bile maruz kalabileceği belirtilmiştir⁵⁰⁰.

Birleşik Krallık’ta da işyerinde psikolojik tacize karşı özel koruyucu bir yasa henüz bulunmamakta, çalışanlara psikolojik tacize karşı mevcut yasalarla koruma sağlanmaktadır⁵⁰¹. Ancak, Birleşik Krallık’ta çalışanların işyerinde tacize karşı korunmasını öngören bir yasa tasarısı mevcuttur⁵⁰². Ülkede ayrıca, işyerinde psikolojik tacize karşı çözüm önerisinde bulunan kurumların hükümetçe ödüllendirilmesi ve kazanan kuruma 50.000£ para ödülü verilmesinin öngörülmesi gibi düzenlemeler de yapılmaktadır⁵⁰³.

ABD’de işyerinde psikolojik tacize karşı henüz özel bir yasa bulunmamakta, bu işyeri terörüne karşı genel hukuk hükümlerine başvurulmaktadır. Ancak ABD’de ve Kanada’da işyerinde psikolojik tacizin yasalarla önlenmesi için 2003’ten bu yana sürdürülen kampanya, bir çok eyalette işyerinde psikolojik tacize karşı yasa tasarıları hazırlanmasına katkıda bulunmuştur. Öyle ki, bugün California, Massachusetts, Missouri, Oregon, New York, New Jersey, Illinois, Vermont, Oklahoma, Utah,

⁴⁹⁹ Karinda Flavel, ‘Workplace Bullying’, *Professional Update*, Vol.12, No.3, 2002, Apesma Professional Women’s Network, (10.03.2009).

⁵⁰⁰ Frank Lorho ve Ulrich Hilp, ‘Bullying at Work’, **European Parliament Social Affairs Series**, SOCI 108 EN, (2001), s.16.

⁵⁰¹ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.255.

⁵⁰² United Kingdom Parliament, **Proposed ‘UK Dignity at Work’ Bill**, 2001, <http://bullyinginstitute.org/education/bbstudies/Dignityatwork.pdf>, (27.01.2008).

⁵⁰³ Lorho ve Hilp, s.23.

Connecticut, Washington, Montana, Hawai ve Kansas eyaletleri, psikolojik taciz karşıtı, ‘sağlıklı işyeri’ yasa tasarıları oluşturmuşlardır⁵⁰⁴.

Japonya’da da işyerinde psikolojik tacize uğrayan işçilere yönelik hukuksal koruma, kişilik haklarının korunmasına ilişkin hükümlerle sağlanmaktadır⁵⁰⁵. Ülkede son yıllarda işyerinde şiddet nedeniyle açılan dava sayısında ciddi bir artış meydana geldiği ve 2002-2003 yılları arasındaki davaların (625.572) %5,1’inin (32.000) psikolojik taciz veya zorba saldırılar nedeniyle açıldığı belirlenmiştir⁵⁰⁶. Söz konusu davalar için mahkemelerin bu işyeri suçuna yönelik ağır yaptırımlarda bulunduğu da tespit edilmiştir. Örneğin işyerinde psikolojik tacizin neden olduğu strese bağlı olarak intihar eden bir çalışanın ailesinin açtığı davada, mahkeme, işvereni psikolojik taciz sürecini durdurmaya karşı önlem almadığı için 23 milyon Japon Yeni ödemekle ve mağdurun ailesinden özür dilemekle yükümlü tutmuştur⁵⁰⁷. Bir diğer intiharla sonuçlanan psikolojik taciz vakasında ise mahkeme, tacize neden olan kişinin 10 milyon Japon Yeni ve kurumun da işyerinde güvenliği sağlayamadığı gerekçesiyle 5 milyon Japon Yeni ödemesine hükmetmiştir⁵⁰⁸. Kurumun üst düzey yöneticisinin tekrar eden sözlü ve fiziksel boyuttaki saldırılarına maruz kalan ve ruh sağlığı bozulan bir çalışanın açtığı davada ise mahkeme, kurumu neden olduğu ruhsal bozukluk nedeniyle 6.7 milyon Japon Yeni ödemekle yükümlü tutmuştur⁵⁰⁹.

Türkiye’de ise işyerinde psikolojik tacize karşı düzenlenmiş bir yasa henüz bulunmamaktadır. Çalışanlar bu işyeri terörüne karşı, İş Kanunu’nda, Borçlar Kanunu’nda, Medeni Kanun’da, Anayasa’da ve Türk Ceza Kanunu’nda yer alan ve işyerinde psikolojik taciz olgusu ile ilişkilendirilen hükümler çerçevesinde sınırlı olarak korunmaktadırlar. Bayram, psikolojik taciz sürecinin bizahati kendisinin, diğer bir ifade

⁵⁰⁴ *Leading Advocacy for Workplace Bullying Laws*, <http://workplacebullyinglaw.org/>, (11.03.2009).

⁵⁰⁵ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.269.

⁵⁰⁶ Chappel ve Di Martino, s.13.

⁵⁰⁷ Association against workplace moral harassment, Workplace Moral Harassment Found in Legal Cases in Japan, 2007, www.morahara.org, (31.03.2009).

⁵⁰⁸ www.morahara.org

⁵⁰⁹ www.morahara.org.

ile işçiyi bu sürece katlanmak zorunda bırakmanın gözetme borcuna, eşitlik ilkesine ve dürüstlük kuralına aykırı olmasından kaynaklandığını öne sürmektedir⁵¹⁰.

Yasalarda yer alan işçiyi koruma borcu kapsamında işverenler, işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması için gerekli olan her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işyerinde alınan işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimi vermekle yükümlü tutulmuşlardır. Buna göre, işçinin psikolojik sağlığını koruma, işverenin işyerinde sağlıklı bir psiko-sosyal ortam sağlama yükümlülüğü de gözetme borcu kapsamında değerlendirilmelidir⁵¹¹. İşverenin iş sözleşmesinden doğan iş ilişkisi içinde işçinin kişilik değerlerini koruma borcu da bulunmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda ve 818 sayılı Borçlar Kanunu'nda işverenin işçisini koruma borcu kapsamında kişilik değerlerini koruma borcu açıkça belirtilmemiştir. Ancak, Türk hukukunda işverenin işçiyi koruma borcunun sadece maddi değerleri ve vücut tamlığı değil, işçinin manevi kişiliğinin de korunmasını kapsadığı kabul edilmektedir⁵¹². Bakırcı, işverenin işçisinin kişilik değerlerini koruma ve kişilik değerlerine saygı göstermekle yükümlü olmasının yanı sıra, işçisini diğer işçilerin ve kendisiyle (işverenle) ilişkisi bulunan üçüncü kişilerin tacizlerine (tecavüzlerine) karşı da korumakla yükümlü olduğunu ileri sürmüştür⁵¹³. Okur, işverenin işçisini sadece kendi hareketlerine karşı değil, aynı zamanda işyerindeki diğer çalışanların, hatta müşterilerin hareketlerine karşı da korumakla yükümlü olduğunu belirtmiştir⁵¹⁴.

İşverenin işçiyi koruma borcu çerçevesinde ahlak ve iyi niyet kurallarına uygun davranma yükümlülüğü de yer almaktadır⁵¹⁵. Buna göre, işverenin sözleşmenin yapıldığı sırada sözleşmenin esaslı noktalarından biri hakkında yanlış vasıflar veya şartlar göstermek yahut gerçeğe uymayan bilgiler vererek veya sözler söyleyerek işçiyi

⁵¹⁰ Fuat Bayram, 'İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk' **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, No.14, 2007, s.553.

⁵¹¹ Bayram, s.554.

⁵¹² Okur, s.4.

⁵¹³ Bakırcı, **İş Hukuku Açısından Cinsel Taciz**, s.198.

⁵¹⁴ Okur, s.4.

⁵¹⁵ Bakırcı, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, s.448.

yanılması, işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler söylemesi, bu yönde davranışlar içinde olması, işçiye cinsel tacizde bulunması, işçiye ve ailesinden birine sataşmada bulunması veya gözdağı vermesi, hakkında şeref ve haysiyet kırıcı ağır isnat ve ithamlarda bulunması, işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından cinsel tacize uğraması ve bu durumun kendisine bildirmesine rağmen gerekli önlemleri almaması, işçiye eksik iş vermesi veya çalışma koşullarını uygulamaması gibi hallerde işçi iş sözleşmesini derhal feshedebilir(m.24/II).

İşverenin eşit işlem yapma borcu ise İş Kanunu'nun 5. maddesinde hükme bağlanmıştır. Buna göre iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı bir ayırım yasaklanmıştır. Eşit işlem yapma borcu Anayasa'nın 10. maddesinde de düzenlenmiştir. Buna göre, işyerinde psikolojik tacizin yasalara aykırılığı ancak ayrımcılık ile ilişkilendirildiği takdirde kabul edilmektedir.

2. Uluslararası Düzenlemeler

İşyerinde psikolojik tacize karşı ulusal düzenlemelerin yanı sıra uluslararası hukuksal düzenlemeler, bildiriler ve raporlar da hazırlanmaktadır. Avrupa Konseyi'nin 'Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı' bu düzenlemelerden biridir. Şartın 'onurlu çalışma hakkını' düzenleyen 26. maddesinin ikinci fıkrası; onurlu çalışma hakkını zedeleyen sözlü taciz ya da kasıtlı yıldırma biçimlerini kapsayan işyerinde psikolojik tacize karşı koruma hakkını düzenlemektedir⁵¹⁶. Şart üye ülkeleri, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak, çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almaya davet etmektedir⁵¹⁷.

Avrupa Hukuku'nun diğer yasal düzenlemeleri arasında işyerinde psikolojik tacize karşı hazırlanmış doğrudan bir düzenleme yer almamaktadır. Ancak, AB'nin bazı düzenlemeleri işyerinde psikolojik tacizin hukuka aykırılığını dolaylı olarak kabul

⁵¹⁶ Güzel ve Ertan, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, s.513.

⁵¹⁷ Güzel ve Ertan, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, s.513.

etmektedir. Örneğin, ‘İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi’ başlıklı AB yönergesi işyerinde psikolojik tacize karşı hazırlanmış özel bir yönerge olmamakla birlikte, eşitlik ve ayrımcılık konularını düzenleyen yönergeleri tek bir metin altında toplayan ve diğer yönergelerden farklı olarak işyerinde taciz ve cinsel taciz kavramlarını ayrı ayrı ele alan bir yönerge⁵¹⁸. Yönergeye göre işyerinde psikolojik tacizin hukuka aykırılığı ancak cinsiyete dayalı bir nedenle ilişkilendirildiği takdirde kabul edilmektedir. AB’nin 2000/78/EC sayılı ‘İstihdam ve İşte Eşit Davranma İlkesine İlişkin Çerçeve Yönergesi’ ve 2000/43/EC sayılı ‘Kişiler Arasında Irk ve Etnik Kökene Dayanılmazsızın Eşit Davranılması İlkesinin Hayata Geçirilmesine Dair Yönergesi’ de benzer olarak cinsiyet, ırk veya etnik köken nedeniyle ayrımcılık yapma amacı taşıyan psikolojik tacizi hukuka aykırı kabul etmektedir⁵¹⁹. 89/391 sayılı ‘İşçilerin İşte Güvenliklerinin ve Sağlıklarının Korunması Hakkındaki Tedbirlere İlişkin’ Konsey Yönergesi ise işçilerin sağlık ve güvenliklerinin gelişimi için mesleki risklerin önlenmesine, sağlık ve güvenliğin korunmasına ve kaza ile risk faktörlerinin elenmesine yönelik genel prensiplere yer vermektedir. Ancak söz konusu yönerge, psikolojik risklerden daha çok fiziksel risklere odaklanmaktadır⁵²⁰.

Yasal düzenlemelerin yanı sıra yasal yaptırımı olmayan ancak işyerinde psikolojik taciz olgusunun önemini ve çözümünün gerekliliğini ortaya koyan uluslararası düzeyde birçok rapor ve kılavuz hazırlanmaktadır. ‘İşyerinde Şiddet’ başlıklı rapor ve ‘Hizmet Sektöründe İşyeri Şiddeti Üzerine Davranış Kodu’, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün kılavuz niteliğindeki düzenlemelerindendir. İşyerinde psikolojik tacizi, işyerinde şiddetin bir türü olarak kabul eden UÇÖ, 1998 tarihli ‘İşyerinde Şiddet’ raporunda işyerinde psikolojik tacizi tanımlamaktadır. Söz konusu raporda, işyerinde psikolojik tacizi de kapsayan işyeri şiddetine karşı alınması gereken önlemler açıklanmakta ve işyerinde şiddete karşı özel yasaların çıkarılması gerekliliği vurgulanmaktadır⁵²¹.

⁵¹⁸ European Community, ‘Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006’, **Official Journal of the European Union**, No: L204, Temmuz 2006, s.23-36.

⁵¹⁹ Savaş, s.52.

⁵²⁰ Savaş s.53.

⁵²¹ Di Martino, **Synthesis Report**, s.20.

UÇÖ'nün bir diğer kapsamlı düzenlemesi Hizmet Sektöründe İşyeri Şiddeti Üzerine Davranış Kodu'dur⁵²². Genel bir rehber hizmeti gören davranış kodu; işyeri şiddetine karşı işyeri, işletme, organizasyon, sektör düzeyinde ulusal, bölgesel, uluslararası düzeyde çözümler geliştirilmesine; devletlerin, işverenlerin, işçilerin veya temsilcilerinin her türlü işbirliği, anlaşma, danışma ve diyalog süreçlerini geliştirmesine; işyerinde şiddet konusunda ulusal hukuksal düzenlemelere, politika ve programlara rehberlik etmeye ve konuyla ilgili işyeri, işletme, organizasyon ve sektör düzeyinde sözleşmeler yapılmasına yardımcı olan bir düzenlemedir.

Bir diğer uluslararası düzenleme Avrupa Parlamentosu'nun Eylül 2001'de işyerinde psikolojik taciz sorununa bir çözüm getirmek ve birlik üyelerini bu hususta bilinçlendirmek amacıyla hazırladığı 2001/2339 sayılı Parlamento kararıdır⁵²³. Avrupa Parlamentosu, bu kararı ile üye ülkeleri işyerinde psikolojik tacize ilişkin yasal düzenlemelerini gerçekleştirmeye, işyerinde psikolojik taciz için ortak bir tanım kullanmaya, Avrupa Konseyi'ni ise işyeri güvenliği ve sağlığı konusundaki yönerge (89/391) hükümlerini işyerinde psikolojik taciz konusunu da içine alacak şekilde genişletmeye veya işyerinde psikolojik taciz konusunda yeni bir yönerge hazırlamaya çağırmaktadır⁵²⁴.

⁵²² ILO, **Code of Practice on Workplace Violence in Services Sectors and Measures to Combat This Phenomenon**, Geneva, 2003, s.3.

⁵²³ European Parliament, 'Report on Harassment at the Workplace', **Official Journal of European Communities**, C177/ E138, 2001, s.139-141.

⁵²⁴ European Parliament, s.140.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR TIP FAKÜLTESİ HASTANESİNDE ÇALIŞAN ASİSTAN DOKTOR VE HEMŞİRELERİN İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE YÖNELİK ALGILARI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

I. ÇALIŞMANIN KONUSU

Çalışanlar arasında sıklıkla yaşanmasına karşın çoğu zaman önemsenmeyen veya görmezden gelinen işyerinde psikolojik taciz olgusunu tanımlamak ve çalışma hayatını tehdit eden bu işyeri sorununu önlemek ya da durdurmak üzere çözümler sunabilmek için konuya ilişkin betimsel ve istatistiksel verilerin saptanması önem teşkil etmektedir. Söz konusu verileri saptamak üzere yapılan çalışma sonuçları, çalışmada kullanılan yöntem, çalışmanın yapıldığı ülkeye, katılımcıların algılamalarına, vb. faktörlere göre değişmekle birlikte, işyerinde psikolojik tacizin tüm dünyada karşılaşılan bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır⁵²⁵. Çalışmalar aynı zamanda, işyerinde psikolojik tacizin tüm çalışanları tehdit eden ve özellikle mağdur için son derece yıpratıcı sonuçları olan bir süreç olduğunu göstermekte ve bu psikolojik işyeri terörünü önlemek ya da durdurmak için yapılması gerekenler konusunda çeşitli kesimleri bilgilendirmekte ve toplumların konuya ilişkin farkındalıklarını arttırmaktadır.

İşyerinde psikolojik tacizin yaygınlığına işaret eden verilere Türkiye’de yapılan çalışmalarda da rastlanmaktadır. Örneğin, Aksaray ve Yalova-Esenköy’deki eğitim merkezlerinde çalışan 315 ilkökul öğretmenini kapsayan bir çalışmada, ilkökul öğretmenlerinin %50’sinin işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığı saptanmıştır⁵²⁶. İstanbul’da 402 bankacının katıldığı bir çalışmada ise yukarıdan aşağıya doğru psikolojik tacizle karşılaşma oranının %22,4 olarak gerçekleştiği ve yöneticilerin en sıklıkla sergiledikleri davranışların, ‘sürekli eleştirmek’, ‘iş tanımını dışında işler vermek’

⁵²⁵ Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s.173-184; Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-568; Quine, ‘Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey’, **British Medical Journal**, s.228-232; Field; Mikkelsen ve Einarsen, **Scandinavian Journal of Psychology**, s.397-405; Hoel ve Cooper, s.1-19; Varhama ve Björkvist, s.1116-1124; Mathisen, Einarsen ve Mykletun, s.59-68; Kivimäki, Elovainio ve Vahtera, s.656-660; Steensma, s.391; Niedl, s.239-249; Lutgen-Sandvik, **Communication Monographs**, 406-433; Tracy, Sandvik ve Alberts, s. 837-862.

⁵²⁶ Cemaloğlu, s.797.

ve ‘alaycı ifadeler kullanmak’ davranışları olduğu belirlenmiştir⁵²⁷. İstanbul’da bankacılık sektöründe yapılan bir diğer çalışmada, işyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranının %1,2-%11,7 arasında değiştiği belirlenmiştir⁵²⁸. Bursa’da sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde yapılan bir çalışmada 944 kişinin %55’inin son bir sene içerisinde psikolojik taciz davranışları ile karşılaştığı belirlenmiştir. Otel işletmelerinde çalışan 427 kişiyi kapsayan bir diğer çalışmada ise psikolojik tacize maruz kalma oranı %27,4 olarak gerçekleşmiştir⁵²⁹.

Söz konusu çalışmalar, işyerinde psikolojik tacizin tüm sektör çalışanlarını tehdit eden bir işyeri sorunu olduğunu göstermiştir. Ancak, işyerinde psikolojik tacizin bazı sektörlerde ortaya çıkma olasılığı daha yüksek olabilmektedir. Sağlık sektörü de bu sektörlerden biridir⁵³⁰. Öyle ki, sağlık sektörünün işyerinde psikolojik tacizin sıklıkla yaşandığı bir sektör olduğu ve sağlık hizmeti veren çalışanların şiddete uğrama riskinin, diğer hizmet sektörü meslek gruplarına göre 16 kat daha fazla olduğu öne sürülmektedir⁵³¹. Birleşik Krallık’ta sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada 259 doktorun %38’inin psikolojik taciz mağduru olduğu⁵³²; 594 asistan doktorun katıldığı bir çalışmada ise doktorların %37’sinin son bir sene içerisinde psikolojik tacizin hedefi olduğu ve %84’ünün de en az bir ya da daha fazla psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı belirlenmiştir⁵³³. Birleşik Krallık’ta yapılan bir diğer çalışmada, 312 stajyer hemşirenin %53’ünün staj döneminde bir veya daha fazla psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı belirlenmiştir⁵³⁴. Norveç’teki asistan hemşireleri kapsayan bir araştırmada, 745 hemşirenin %4,8’inin araştırmanın yapıldığı dönemde; %8,4’ünün de geçmişte psikolojik taciz mağduru oldukları saptanmıştır⁵³⁵.

Sağlık sektöründe psikolojik tacize gelişmekte olan ülkelerde de rastlanmaktadır. Örneğin, 2001 yılında görev başındayken en az bir fiziksel ya da

⁵²⁷ Tınaz ve Gök, s.391.

⁵²⁸ Akgeyik, Güngör ve Uşen, s.150-158.

⁵²⁹ Aydın, Özkul, s.169-186.

⁵³⁰ Di Martino, **Synthesis Report**, s.17; Quine, ‘Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey’, **British Medical Journal**, s. 230; Hume, Randle ve Stevenson, s.67; Johnson ve Rea, s.84; Rutherford ve Rissel, s.65;

⁵³¹ Kingma, s.129-130.

⁵³² Stebbing ve diğerleri, s.94.

⁵³³ Quine, ‘Workplace Bullying in Junior Doctors: Questionnaire Survey’, **British Medical Journal**, s.878.

⁵³⁴ Hume, Randle ve Stevenson, s.67.

⁵³⁵ Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-566.

psikolojik saldırıyla karşılaşan sağlık personeli oranı Bulgaristan'da %75,8, Güney Afrika'da %61, Tayland'da %54 ve Brezilya'da %46,7 olarak gerçekleşmiştir⁵³⁶. Benzer olarak, Bosna Hersek'te 2006 yılında 511 doktorun katıldığı bir araştırmada, doktorların %26'sının⁵³⁷; Hindistan'da ise erkek doktorların %53'ünün, kadın doktorların %48'inin psikolojik tacize uğradıkları belirlenmiştir⁵³⁸. Türkiye'de yapılan çalışmalar da bu bulguyu doğrulamaktadır. Örneğin özel ve kamuda çalışan 505 hemşireyi kapsayan bir çalışmada, hemşirelerin %86,5'inin son 12 ay içerisinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı tespit edilmiştir⁵³⁹.

İşyerinde psikolojik tacizin sağlık sektöründeki yaygınlığını ortaya koyan çalışmalardan yola çıkarak, sağlık sektöründe bir çalışma yapılması öngörülmüştür. Bu çalışma, Türkiye'de sağlık sektöründen kesitsel bir örnek sunan ve niceliksel ve niteliksel yöntemin birlikte kullanıldığı bir çalışmadır. Çalışma, 01.03.2008-01.05.2008 tarihleri arasında MÜTF hastanesinde çalışan asistan doktor ve hemşireleri kapsamaktadır. Çalışmanın niceliksel araştırması, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranını, tacizin algılama düzeyini, en sık sergilenen psikolojik taciz davranışlarını ve bu davranışları yöneltenlerin özelliklerini sorgulayan anket çalışmasına dayanmaktadır. Niteliksel araştırmada ise işyerinde psikolojik taciz mağduru ve/veya tanığı olduğunu düşünen sağlık çalışanları ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve katılımcıların taciz sürecinin işleyişine, süreci hazırlayan ya da destek olan faktörlere, sürecin taraflarının kişilik özelliklerine, sürecin etkilerine ve sürece verilen bireysel tepkilere ilişkin algıları araştırılmıştır. Çalışmada kullanılan kavramsal çerçeve doğrultusunda bilgilerin farklı yöntemle toplanması, işyerinde psikolojik taciz olgusunu derinlemesine incelenmesini sağlamıştır. Çalışmada soru formu ile elde edilen bilgiler ve istatistiklerin kullanımı gibi niceliksel yöntemlerin yanı sıra, derinlemesine görüşmelerde niteliksel yöntemin kullanılması, işyerinde psikolojik taciz olgusunun bir bütün olarak kavranmasına olanak tanımıştır⁵⁴⁰.

⁵³⁶ ILO Governing Body Concludes 285th Session, http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/ankara/newsletr/2002_3.pdf, (02.06.2008).

⁵³⁷ Pranjić ve diğerleri, s.750.

⁵³⁸ Bairy ve diğerleri, s.87-91.

⁵³⁹ Yıldırım ve Yıldırım, s.1444-1453.

⁵⁴⁰ Belkıs Kümbetoğlu, *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, İstanbul: Bağlam, 2005, s.216.

II. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışma, MÜTF hastanesinde çalışan asistan doktor ve hemşirelerin işyerinde psikolojik taciz olgusuna yönelik algılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın niceliksel araştırmasının öncelikli amacı işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının farklı yöntemler kullanılarak saptanması ve katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının belirlenmesidir. İkinci olarak, sağlık sektöründe en sık karşılaşılan psikolojik taciz davranışlarının ve türlerinin tespit edilmesi ve bu davranışları yöneltenlerin pozisyonları ve cinsiyetleri itibarıyla kimler olduğunun saptanması amaçlanmaktadır. Niceliksel çalışmada son olarak, işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların ve taciz davranışlarını yöneltenlerin, demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Tacize maruz kalma oranının farklı yöntemlerle belirlenmesi, istatistiklerin hem ilişkiler, hem farklılıklar çerçevesinde yapılmasını mümkün kılmaktadır. Buna göre tanım kullanılan yöntemle elde edilen verilerle, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ve demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi hedeflenmekte; ölçek kullanılan yöntemle elde edilen veriler doğrultusunda ise işyerinde psikolojik tacize veya psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma düzeyinin ve bu davranışların yöneltilme düzeyinin, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin sorgulanması hedeflenmektedir. İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların demografik özellikleri, cinsiyet, meslek, unvan, yaş, medeni hal, iş deneyimi ve eğitim düzeyi özellikleri açısından ele alınmakta; tacizci olarak algılanan kişi ya da kişilerin demografik özellikleri ise cinsiyet ve işyerindeki pozisyon değişkenleri kapsamında değerlendirilmektedir.

Çalışmanın niteliksel araştırması ise işyerinde psikolojik tacize maruz kalan ve/veya tanık olan katılımcıların, bu olguya ilişkin subjektif tecrübelerinin araştırılmasını amaçlamaktadır. Buna göre, katılımcıların işyerinde psikolojik taciz sürecine ilişkin algı ve tutumlarının; sürecin aşamaları, sürece neden olan veya destekleyen faktörler, sürecin etkileri, sürece taraf olanlar ve süreç içerisinde verilen tepkiler kapsamında detaylı olarak ve bütünlüklü bakış açısı ile belirlenmesi hedeflenmiştir.

Çalışma, Türkiye’de son zamanlarda bilimsel araştırmalara konu olan ve sıkça tartışılmaya başlanan işyerinde psikolojik taciz olgusuna ilişkin farkındalığı arttırmayı amaçlaması, literatüre ampirik katkıda bulunması ve literatürde var olan kavramlara ve anlayışa özgün bir katkı yapması nedeniyle önem teşkil etmektedir. Çalışma ayrıca, işyerinde psikolojik taciz sürecinin işleyişini açıklayan bir model önermesi açısından da önem teşkil etmektedir.

Çalışmayı önemli kılan bir diğer husus, araştırmamanın işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların yanı sıra, bu olguyu gözlemleyenlerin algılarını da ortaya koymasına ilişkindir. Öyle ki işyerinde psikolojik taciz, mağdurları etkileyen bir sorun olmanın ötesinde, kurumu ve diğer çalışanları da tehdit eden bir işyeri terörüdür. Ayrıca, çalışmanın işyerinde psikolojik taciz sürecinin etkilerini sorgulaması ve bu sürece tanık olanların da süreçten olumsuz etkilenmesi gerçeği⁵⁴¹, çalışmaya işyerinde psikolojik tacize tanık olanların katılmasını anlamlı kılmıştır.

III. ÇALIŞMANIN PROBLEMİ

Bu çalışmada şu sorulara cevap aranmaktadır.

- Katılımcılar arasında işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı nedir?
- İşyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu ölçek kullnılan yöntemle belirlenen katılımcıların, mağdur olduklarına dair subjektif algıları var mı?
- Demografik özellikler, işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaya etki eder mi?
- En sık karşılaşılan işyerinde psikolojik taciz davranışları nelerdir?
- İşyerinde psikolojik taciz davranışlarını sergileyenler, cinsiyetleri ve pozisyonları itibariyle kimlerdir?
- Tacizi yönelten kişilerin sayısı, pozisyonu ve tacizin devam etme süresi çerçevesinde en sık karşılaşılan psikolojik taciz türleri nelerdir?

⁵⁴¹ Hoel, Sparks ve Cooper, s.33; Rayner ve Melvor, s. 28; Varhama ve Björkqvist, s.1123.

- İşyerinde psikolojik taciz davranışlarının yöneltilme düzeyi, tacizcinin cinsiyetine göre farklılık gösterir mi?
- İşyerinde psikolojik taciz mağduru ile uygulayıcısının cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki var mı?
- İşyerinde psikolojik taciz süreci nasıl bir süreçtir? Nasıl başlar, nasıl ilerler ve nasıl sonlanır? Bu süreç ne kadar sürer?
- Bu süreçte hangi davranışlar uygulanır?
- Sürecin bireylere ve kurumlara etkisi ne olabilir?
- Bu süreçte hangi taraflar yer alır? Bu tarafların özellikleri nelerdir?
- Bu sürece neden olan ve süreci destekleyen faktörler nelerdir?
- Mağdurun maruz kaldığı davranışlar kasıtlı mıdır?
- Mağdurun ve kurumun sürece karşı tepkileri nelerdir? Süreç ilerledikçe tepkiler farklılaşır mı?

IV. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

İşyerinde psikolojik taciz olgusuna yönelik algıların sorgulandığı çalışmada, niteliksel ve niceliksel yöntem birlikte kullanılmıştır. Niceliksel araştırma ile katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma, tanık olma durumları anket çalışması yapılarak sorgulanırken; niteliksel araştırma ile mağdur ve/veya tanık olduğunu düşünen sağlık çalışanlarının, işyerinde psikolojik taciz sürecine ilişkin deneyimleri, derinlemesine görüşmeler aracılığı ile araştırılmıştır. Çalışmada çoklu yöntem ve tekniklerin birlikte kullanılması, işyerinde psikolojik taciz olgusunun bir bütün olarak kavranmasına olanak tanımıştır. Aşağıda niceliksel ve niteliksel araştırmaların uygulanma sürecine ilişkin detaylı bilgiler yer almaktadır.

A. NİCELİKSEL ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Çalışmanın niceliksel araştırması ile ulaşılmak istenen bilgilere ve istatistiklere, anket yöntemi kullanılarak ulaşılması hedeflenmiş ve araştırmanın problemini ortaya koyan soruları cevaplayacak soru formu oluşturulmuştur. Soru formunun hazırlanmasından sonra anketin uygulanacağı evren belirlenmiş ve soru formunu uygulama izni için gerekli mercilere başvurulmuştur. Soru formuna ilişkin etik kurul onayının alınması sonrasında, anketler uygulanmak üzere ilgili kişilere elden dağıtılmıştır. Verilerin analizi Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 13.0 paket programı aracılığıyla yapılmış; araştırmanın problemine ve yöntemine uygun ve tutarlı olan hipotezler test edilmiştir.

1. Soru Formunun Oluşturulması

Ankette yer alan soru formu, üç bölümlü bir soru formudur. (Ek 2) Soru formunun birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, işyeri deneyim süresi ve meslek bilgilerine ilişkin sorular yer almıştır. Bu bölümde ayrıca, katılımcılara anket hakkında genel bilgi verilmiş ve araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için anketin sadece doktora çalışması dahilinde değerlendirileceği, hastane yönetimi ile ilgili bir araştırma olmadığı ve katılımcıların kimlik bilgilerini belirtmelerinin gerekmediği açıklanmıştır.

Soru formunun ikinci bölümünde Björkqvist ve Österman tarafından tasarlanan, 24 olumsuz davranış içeren ve Cronbach alfa değeri 0,95 olan İşyeri Tacizi Ölçeği'nin (*Work Harassment Scale*⁵⁴²) uyarlaması yer almıştır. Ölçeğin uyarlaması tarafımızca gerçekleştirilmiştir. İşyeri Tacizi Ölçeği, psikolojik taciz konusunda yapılan çalışmalarda kullanılan referans ölçeklerden biri olarak sayılmaktadır⁵⁴³. Ölçek, İngilizce'den Türkçe'ye çeviriden kaynaklanan farklılıkları en aza indirmek amacıyla on farklı kişi tarafından tercüme edilmiş ve tercümelerin karşılaştırılması sonucunda son halini almıştır.

⁵⁴² Björkqvist ve Österman, *Work Harassment Scale*.

⁵⁴³ Zapf ve diğerleri, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, s. 104.

Ölçekte yer alan olumsuz davranışlar, “Fikirlerinizi belirtmeniz, kendinizi ifade etmeniz engelleniyor hakkınızda yalanlar söyleniyor; işiniz yok yere bölünüyor; size yüksek sesle bağırlıyor; hakkınızda yersiz eleştiriler yapılıyor; özel yaşamınızla ilgili hakaret boyutuna varan yorumlar yapılıyor; dışlanıyorsunuz; işyerinizde yalnız bırakılıyorsunuz; özel yaşamınızla ilgili hassas konular açığa çıkarılıyor; düpedüz tehdit ediliyorsunuz; imalı bakışlara, olumsuz mimiklere maruz kalıyorsunuz; suçlanıyorsunuz; sizinle alay ediliyor; sizinle konuşulmuyor; fikirleriniz küçümseniyor; söyledikleriniz dinlenmiyor; yokmuşsunuz gibi davranılıyor; sizi incitmek amaçlı sözler söyleniyor; size anlamsız, kapasitenizin altında görevler veya yetiştiremeyeceğiniz işler veriliyor; size onur kırıcı görevler veriliyor; arkanızdan kötü niyetli söylentiler çıkarılıyor; herkesin önünde küçük düşürülüyorsunuz; yaptığınız işler yanlış ve küçümseyici bir tavırla değerlendiriliyor; kararlarınız sorgulanıyor; akıl sağlığınızın yerinde olmadığı şeklinde suçlamalarda bulunuluyor” şeklinde ifade edilen davranışlardır.

Katılımcılara söz konusu 24 davranışla karşılaşma sıklıkları, 5’li likert ölçeği (0=hiçbir zaman, 1=nadiren, 2=ara sıra, 3=sık sık, 4=her zaman) kullanılarak sorulmuş ve tek seferlik olumsuz davranışları değerlendirme dışında tutmaları belirtilmiştir. Ankette, WHS ölçeğine ek olarak olumsuz davranışlara maruz kalan katılımcılardan, davranışları yönelten kişi ya da kişilerin pozisyonlarına ve cinsiyetlerine ilişkin bilgileri de belirtmeleri istenmiştir. Buna göre, ölçekte yer alan her bir davranışın altına tacizcinin ya da tacizcilerin pozisyonuna (üst, ast, eşdeğer pozisyonda çalışan, diğer) ve cinsiyetlerine (kadın,erkek) ilişkin seçenek kutucukları verilmiş ve olumsuz davranışlarla karşılaşan katılımcılardan seçenekleri (bir ya da birden fazla) işaretlemeleri istenmiştir. Olumsuz davranışları yönelten kişi ya da kişilerin cinsiyet ve pozisyonlarına ilişkin soruları da kapsayan ölçeğin güvenilirliğini belirlemek üzere çeşitli sektörlerde çalışan 25 kişi üzerinde bir pilot uygulama gerçekleştirilmiş ve ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,92 olarak tespit edilmiştir. Soru formunun ikinci bölümüne ayrıca iki soru daha eklenmiş ve ölçekteki davranışlara maruz kalan katılımcılara, bu davranışlara ne zamandan beri maruz kaldıkları ve davranışların kaç kişi tarafından yöneltildiği sorulmuştur.

Üçüncü bölümde ise, işyerinde psikolojik tacizin tanımı yapılmış ve ankete katılanlardan bu tanım doğrultusunda işyerlerinde psikolojik tacize maruz kalıp kalmadıklarını ve işyerlerinde psikolojik tacizi gözlemleyip gözlemediklerini ifade etmeleri istenmiştir. Söz konusu tanım, Tınaz'ın⁵⁴⁴ ve Einarsen ve arkadaşlarının⁵⁴⁵ tanımlarından faydalanarak oluşturulmuş bir tanımdır. Soru formundaki tanıma göre işyerinde psikolojik taciz; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Bir davranışın işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için ilgili davranışın sürekli (örneğin haftada bir) olması ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gereklidir. Psikolojik taciz, şiddeti giderek artan bir süreçtir. Birey, bu sürecin sonucunda kendini savunmasız ve çaresiz bir pozisyonda bulur ve sistematik olarak uygulanan davranışların hedefi haline gelir. Eğer anlaşmazlık tek seferlik bir olay ise veya hedef kişi bu süreçte kendini savunabilecek güçteyse, ortam adeta bir çatışma ortamı şeklinde algılanabilir ve bu durum psikolojik taciz olarak nitelendirilemez.

2. Niceliksel Araştırmanın Evreni

Araştırma konusu belirlendikten ve soru formu oluşturulduktan sonra anketin uygulanabileceği hastaneler değerlendirilmiştir. Anket uygulaması için Kasım 2006'da 'işyerinde psikolojik taciz' konulu konferansın⁵⁴⁶ yapıldığı MÜTF hastanesi, söz konusu hastanede çalışanların konuya ilişkin farkındalık düzeyinin yüksek olacağı düşünüldükçe uygun görülmüştür. Anket uygulamasını gerçekleştirmek üzere 16.10.2007 tarihinde MÜTF hastanesine başvurulmuştur. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Etik Komitesi (Ek 3) ve Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma Etik Kurulu (Ek 4) tarafından incelenerek onaylanan anket çalışması, MÜTF Hastanesi Başhekimliği tarafından da onaylanmış ve anketin hastane personeline 01.03.2008-01.05.2008 tarihleri arasında uygulanması uygun görülmüştür. (Ek 5)

⁵⁴⁴ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s. 8.

⁵⁴⁵ Einarsen ve diğerleri, s.15.

⁵⁴⁶ Pınar Tınaz, 'İşyerinde Psikolojik Taciz', **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Konulu Konferans**, MÜTF Hemşirelik Yüksek Okulu, Kasım 2006.

Araştırmanın evrenini MÜTF hastanesinde istihdam edilen asistan doktorlar (tıpta uzmanlık öğrencisi) ve kadrolu hemşireler oluşturmuştur. Personel kayıtlarına göre araştırmanın yapıldığı 01.03.2008-01.05.2008 tarihleri arasında, MÜTF hastanesinde çalışan asistan doktorların sayısının 307, kadrolu hemşirelerin sayısının 150 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada önce, evrenin tamamına ulaşılması ve örneklem seçilmemesi hedeflenmiştir. Ancak, özellikle doktorların bir kısmının iş yoğunluğunu mazeret göstererek araştırmaya katılmak istememeleri sonucunda, ideal evrene ulaşılammış ve 245 çalışandan (140 asistan doktor ve 105 hemşire) veri toplanabilmiştir. Dolayısıyla, araştırmada tüm evrenin %54'üne ulaşılabilmiştir. İşyerinde psikolojik taciz konusunda yapılan diğer bilimsel çalışmalarda da, konunun hassasiyetine bağlı olarak, bu oranın genel olarak düşük olduğu gözlenmekte ve düşük katılım oranı normal karşılanmaktadır⁵⁴⁷. Örneğin, Finlandiya'da yapılan bir çalışmada bu oran %47⁵⁴⁸; Almanya'daki bir çalışmada %28⁵⁴⁹; İsveç'teki bir çalışmada %51⁵⁵⁰; Birleşik Krallık'taki bir çalışmada ise %43⁵⁵¹ olarak gerçekleşmiştir. Nitekim, bu araştırmada %54 olarak tayin edilen anketlerin cevaplanma oranının, diğer çalışmalara kıyasla göreceli olarak yüksek olduğu ve kabul edilebilir bir örnek büyüklüğünü temsil ettiği görülmektedir⁵⁵².

3. Niceliksel Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS 13.0 paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın güvenilirlik düzeyinin 0.89 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada istatistik analiz tekniği olarak frekans dağılımı, farklılıkları incelemek üzere Bağımsız Örneklem t Testi, Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) testleri ve ilişkileri incelemek üzere Ki Kare testlerinden yararlanılmıştır. Tüm sonuçlar $p < 0,05$ anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmiştir.

⁵⁴⁷ Björkvist, Österman, Hjet-Back, s. 182; Niedl, s.243.

⁵⁴⁸ Björkvist, Österman, Hjet-Back, s. 173-184.

⁵⁴⁹ Niedl, s.239-250.

⁵⁵⁰ Björkvist, Österman, Hjet-Back, s. 182

⁵⁵¹ Rayner, Hoel ve Cooper, s.20-21.

⁵⁵² Remzi Altunışık ve diğerleri, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 5.B., Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007, s.127.

B. NİTELİKSEL ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Çalışmanın niteliksel araştırmasında veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış görüşme yönteminden yararlanılmış ve çalışmanın amacı ve problemi çerçevesinde yapılacak derinlemesine görüşmeler için rehber bir görüşme formu (Ek 6) ve izin formu (Ek 7) oluşturulmuştur. Formların hazırlanmasının ardından görüşmelerin yapılacağı evren ve örneklem grubu belirlenmiş ve izin formu, ilgili örnekleme e-posta yoluyla veya elden ulaştırılmıştır. Görüşmeyi kabul eden ve izin formunu onaylayan katılımcılarla ortalama 45-75 dakika arası süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanan veriler, başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan içerik analizi yaklaşımı ile analiz edilmiştir. Aşağıda bu sürece ilişkin detaylı bilgiler yer almaktadır.

1. Görüşme Formunun ve İzin Formunun Oluşturulması

Niceliksel araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen bir görüşme formu (Ek 6) kullanılarak toplanmıştır. Beş bölümden oluşan görüşme formu yaklaşık 30 soru kapsamakla birlikte, soruların sayısı görüşmenin gidişatına göre değişiklik gösterebilmiştir. Görüşme formundaki sorular, olguya ilişkin kavramsal çerçeve ve alana ilişkin ön bilgilerin toplanması sonucunda araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Görüşme formunun birinci bölümü, katılımcının demografik özelliklerine, psikolojik taciz sürecine maruz kalma zamanına ve kurumdaki çalışma koşullarına ilişkin soruları kapsamaktadır. İkinci bölümde, işyerinde psikolojik taciz sürecinin nasıl başladığı, ilerlediği ve bu aşamalarda karşılaşılan psikolojik taciz davranışları ve bu davranışları yöneltenlerin demografik ve kişilik özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır. Görüşme formunun üçüncü bölümünde, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan ve/veya bu süreci destekleyen faktörler, bireysel, kurumsal ve yönetsel faktörler çerçevesinde sorgulanmakta ve süreç içerisinde sergilenen psikolojik baskının kasıtlı olup olmadığı araştırılmaktadır. Dördüncü bölümde, işyerinde psikolojik taciz sürecinin mağdur, tanık ve kurum üzerindeki olumsuz sonuçlarına ilişkin sorular sorulurken; beşinci bölüm, katılımcıların işyerinde psikolojik taciz sürecine karşı tepkilerine ilişkin bilgileri toplamayı hedeflemektedir. Diğer taraftan, araştırmaya katılmak isteyenlere açıklayıcı bilgi vermek ve katılımcı adaylarının iznini almak amacıyla bir izin formu

(Ek 7) oluşturulmuştur. İzin formunda araştırmanın amacı ve yöntemi anlatılmış ve görüşmenin detayları hakkında bilgi verilmiştir. Formda işyerinde psikolojik tacizin tanımı yapılmış ve katılımcı adaylarından, tanımdaki kriterleri göz önünde bulundurarak mağdur ya da tanık olarak görüşmeye katılmaya karar vermeleri ve görüşmeci ile temasa geçmeleri istenmiştir. İzin formundaki işyerinde psikolojik taciz tanımı için tezin nicel araştırmasında yer alan anket formundaki tanım kullanılmıştır.

2. Niteliksel Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu

Niteliksel araştırmanın evrenini, MÜTF hastanesinde çalışan ve izin formunda yer alan tanıma göre geçmişte veya şu anda işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını veya tanık olduğunu düşünen asistan doktorlar ve hemşireler oluşturmuştur. Araştırmanın örneklem grubunu ise kartopu yöntemi ile belirlenen on kişi temsil etmiştir. Bu katılımcılara iki yolla ulaşılmıştır. (1) Dağıtılan izin formu (2) Kişisel temaslar

Katılımcılara, öncelikle nicel araştırma sürecinde kurulan kişisel temaslar aracılığıyla ulaşılmıştır. Sonrasında bu kişilerin yönlendirdiği diğer kişilere izin formları dağıtılmış ve kartopu yöntemi ile diğer katılımcılara da ulaşılmıştır. Böylece üniversite kapsamında sekiz asistan doktor ve üç hemşire görüşmeye katılmayı kabul etmiştir. Bu gruptan bir kişi, yaşadıklarının işyerinde psikolojik taciz olmadığı sonucuna varılarak örneklemden çıkarılmış ve toplam on sağlık çalışanı ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Örneklemde dahil olan bireylerin sınırlı olması, bu sorunu yaşadığını kabul edenlerin sayısının azlığı ya da işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların yaşadıklarını açıklamaya çekinmeleri ile açıklanabilir. Bu tür çalışmalarda uzun görüşmeler söz konusu olacağı için, örneklem sınırlı kalması doğal karşılanmaktadır⁵⁵³. Diğer taraftan, niteliksel araştırmaların istatistiki hesaplamalar, çıkarsamalar yapmak gibi bir amacı olmamasına ve incelenen grubun homojen bir yapıda oluşuna bağlı olarak örneklem kabul edilebilir olduğu söylenebilir⁵⁵⁴.

⁵⁵³ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6.B., Ankara: Seçkin, 2006,s.74.; Lewis, *Journal of Community&Applied Social Psychology*, 2006.

⁵⁵⁴ Kümbetoğlu, s.97.

3. Niteliksel Araştırma Verilerinin Analizi

Katılımcıların izni doğrultusunda on görüşmeden dokuzu ses kayıt cihazı ile, biri not alma yöntemi ile kaydedilmiştir. Tüm görüşmeler birebir dikte edilmiş ve toplanan veriler başlıca örüntüleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Verilerin netliği için tüm görüşmeler birçok kere dinlenmiş ve görüşme formundaki ana kavramlar ekseninde kodlar ve kategoriler oluşturulmuştur. Ayrıca görüşme sırasında ortaya çıkan diğer kavramlar için de kodlama kullanılmıştır. Görüşme verilerinin analizi görüşme sayılarının azlığına bağlı olarak elle yapılmış, bilgisayar destekli veri analizi programlarından yararlanılmamıştır.

V. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın evreni MÜTF Hastanesinde çalışan asistan doktorlar ve kadrolu hemşireler ile sınırlandırılmıştır. Sağlık sektörü, işyerinde psikolojik tacizin en sık görüldüğü sektörlerden biri olması nedeniyle seçilmiş ancak, hastanelerde araştırma yapmak için izin alınmasının zorluğu ve zaman kısıtlamasına bağlı olarak, araştırma tek bir hastanede gerçekleştirilmiştir. Nitekim, işyerinde psikolojik taciz konusunda yapılan bazı çalışmalarda⁵⁵⁵, katılımcı sayısının artmasının bulgular açısından anlamlı bir farklılık doğurmadığının tespit edilmesi, bu sınırlılığı anlamlı kılmıştır.

Çalışma evreninin sadece sağlık hizmeti veren çalışanları kapsamaması, çalışmanın bir diğer sınırlılığını ortaya koymaktadır. Öyle ki sağlık sektörü çalışanlarını doktorlar, hemşireler ve teknisyenlerden oluşan sağlık hizmeti veren personel ile yöneticiler, muhasebeciler, büro işlerinde çalışanlar ve ambulans şoförlerini kapsayan yönetim ve destek birimi personeli temsil etmektedir⁵⁵⁶. Ancak işyerinde psikolojik tacizin sağlık hizmeti veren personeli daha fazla tehdit ettiği⁵⁵⁷ göz önüne alınarak ve benzer çalışmaların evrenleri değerlendirilerek, araştırmanın sağlık hizmeti veren personel üzerinde uygulanması uygun görülmüştür. Sağlık hizmeti veren personel

⁵⁵⁵ Björkqvist, Österman ve Hjelt-back, s.182.

⁵⁵⁶ World Health Organization, **The World Health Report: Working together for health**, Geneva, 2006, s.3.

⁵⁵⁷ Kingma, s.129-130; Stebbing ve diğerleri, s.94; Quine, 'Workplace Bullying in Junior Doctors: Questionnaire Survey', **British Medical Journal**, s.878; Hume, Randle ve Stevenson, s.67; Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-566.

kapsamına ise uzman, doçent ve profesör konumundaki doktorlara hastanede ulaşmanın zorluğuna bağlı olarak, sadece asistan doktorlar ve hemşireler dahil edilmiştir.

Çalışmanın bir diğer sınırlılığı işyerinde psikolojik tacize ilişkin bulguların sadece mağdurların ve tanıkların algılarını yansıtmamasından, tacizci olduğu iddia edilen kişilerin bakış açısını ortaya koyamamasından kaynaklanmaktadır. Ancak bu sınırlık, tacizcilerin kimler olduğunun bilinmemesi veya tacizci olduğu iddia edilen kişilerin kendilerini tacizci olarak görmemeleri gibi nedenlere bağlı olarak anlamlı kabul edilebilir. Ayrıca, işyerinde psikolojik tacize ilişkin hemen hemen tüm çalışmalarda, tacizcinin bakış açısı değerlendirmeye katılamamakta ve bu alanda yapılan çalışmaların çoğu, mağdurların ifadeleri ya da algılamalarına göre şekillenmektedir⁵⁵⁸.

VI. ÇALIŞMANIN HİPOTEZLERİ

Niteliksel araştırma, niceliksel araştırmadan farklı olarak, bir hipotez test etmeyi amaçlamamaktadır⁵⁵⁹. Niteliksel araştırmada, ilgili kavramlar arasındaki ilişkilerin varsayımlar şeklinde formüle edilişi araştırmanın hazırlık aşamasında yer almamakta, varsayımlara araştırma süresinde ulaşılmaktadır⁵⁶⁰. Dolayısıyla bu bölümde sadece niceliksel araştırmaya ilişkin kurulan hipotezlere yer verilmiştir.

Hipotez 1

Ho: Ölçek kullanılan yöntem ile belirlenen işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı, tanım kullanılan yöntem ile belirlenen orandan daha yüksek değildir.

H1: Ölçek kullanılan yöntem ile belirlenen işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı, tanım kullanılan yöntem ile belirlenen orandan daha yüksektir.

⁵⁵⁸ Denise Salin, 'Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment', **Human Relations**, Vol.56, No.10, 2003, s.1212-1232.

⁵⁵⁹ Kümbetoğlu, s.37.

⁵⁶⁰ Kümbetoğlu, s.37.

Hipotez 2

Ho: Ölçek kullanılan yöntemle göre mağdur olduğu saptanan katılımcıların, mağdur olmaya ilişkin algıları ve demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Ölçek kullanılan yöntemle göre mağdur olduğu saptanan katılımcıların, mağdur olmaya ilişkin algıları ve demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3

Ho: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ve demografik özellikleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaları ve demografik özellikleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4

Ho: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeyi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeyi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5

Ho: Katılımcıların bazı davranışlara maruz kalma düzeyi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Katılımcıların bazı davranışlara maruz kalma düzeyi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 6

Ho: İşyerinde psikolojik taciz uygulayanların sergiledikleri bazı davranışların düzeyi, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: İşyerinde psikolojik taciz uygulayanların sergiledikleri bazı davranışların düzeyi, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7

Ho: İşyerinde psikolojik taciz mağduru ile uygulayıcısının cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İşyerinde psikolojik taciz mağduru ile uygulayıcısının cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

VII. ÇALIŞMANIN BULGULARI

Çalışmada yer alan niceliksel ve niteliksel araştırmaların bulguları, ayrı başlıklar altında ele alınmıştır. Ancak, her iki araştırmanın sonuçları ayrıca, tartışma bölümünde, alternatifleri ile birlikte karşılaştırmalı olarak irdelenmiştir.

A. NİCELİKSEL ARAŞTIRMANIN BULGULARI

1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılım oranı %54'tür. (245/450) Geri dönen anketler arasından 30 anket, eksik veri nedeniyle çalışma grubundan çıkarılmış ve analizler 215 anket kapsamında gerçekleştirilmiştir. Ankete katılanların meslek gruplarına göre eşit dağıldığı saptanmıştır. (Ek 8) Buna göre, katılımcıların %51,2'sini asistan doktorlar, 48,8'ini hemşireler oluşturmuştur. Ancak, katılımcılar cinsiyete göre değerlendirildiğinde, kadınların temsil oranının erkeklere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Kadınların yüksek temsil oranı, Türkiye'de hemşirelik mesleğinin genellikle kadın çalışanların istihdam edildiği bir meslek olması ile ilişkilendirilebilir. Nitekim, bu araştırmaya katılan hemşirelerin tümünün kadın olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar yaşa göre değerlendirildiğinde, %81,9'unun 24-34 yaş grubunda yer aldığı belirlenmiştir. 35-44 yaş arası katılımcıların oranı %17,2, 45-54 yaş grubundakilerin oranı ise % 0,09 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş gruplarına göre de eşit dağılmadığı gözlenmiştir. Katılımcıların %7,9'unun lise, %22,8'inin iki yıllık yüksek okul, %14'ünün üniversite mezunu olduğu, %55,3'ünün ise lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Medeni hale göre değerlendirildiğinde, katılımcıların %50,7'sinin evli, %49,3'ünün bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları hastanedeki deneyim süreleri ele alındığında, çoğunluğunun 1-5 yıl arası deneyimi olduğu belirlenmiştir. 6-10 yıl arası deneyim sahibi olanların oranının % 9,3, 11-15 yıl arası deneyim sahibi olanların %9,3, 16 ve üzeri yıldır bu hastanede çalışanların oranının ise %10,7 olduğu saptanmıştır.

2. İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Oranına İlişkin Bulgular

Araştırmada işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı üç farklı yöntemle belirlenmiştir. Birinci yöntemde bu oran, katılımcıların İşyeri Tacizi Ölçeği'ndeki 24 olumsuz davranışla karşılaşma sıklıkları doğrultusunda tespit edilmiştir. İkinci yöntemde işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı, katılımcıların subjektif algılamaları doğrultusunda belirlenmiştir. Buna göre katılımcılara, soru formunda yer alan “işyerinde psikolojik taciz” tanımına göre kendilerini mağdur olarak görüp görmedikleri sorulmuş ve kendisini mağdur olarak algılayanlar, işyerinde psikolojik tacizle karşılaşanlar olarak kabul edilmiştir. Üçüncü yöntemde ise işyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranı, bu olguya tanık olanların algılamaları doğrultusunda saptanmıştır. Bu yöntemde katılımcılara, soru formunda yer alan ‘işyerinde psikolojik taciz’ tanımı doğrultusunda, işyerlerinde psikolojik tacize tanık olup olmadıkları sorulmuş ve psikolojik taciz oranı, tanıkların algıları doğrultusunda tespit edilmiştir.

İşyeri Tacizi Ölçeği'nin kullanıldığı birinci yöntemde (objektif yöntem), katılımcılar ölçekte yer alan davranışlarla karşılaşma sıklıklarına göre puanlandırılmışlardır. Katılımcılara söz konusu 24 davranışla karşılaşma sıklıkları 5'li likert ölçeği (0=hiçbir zaman, 1=nadiren, 2=ara sıra, 3=sık sık, 4=her zaman) kullanılarak sorulmuştur. Ölçeğe göre 0-0,25 puan arasında alanların psikolojik taciz davranışları ile hiçbir zaman ya da neredeyse hiçbir zaman karşılaşmadıkları, 0,26-0,75 puanları arasındakilerin daha az sıklıkta ve/veya daha az sayıda psikolojik taciz davranışına maruz kaldıkları, 0,75'in üzerinde puan alanların sıklıkla ve/veya daha fazla psikolojik taciz davranışına maruz kaldıkları kabul edilmiştir. Bu puanlama yöntemi, İşyeri Tacizi Ölçeği'ni geliştiren araştırmacıların çalışmalarında da kullanılmıştır⁵⁶¹. Araştırmacılar, işyerinde psikolojik tacizin üç seviyede yaşandığını belirtmiş ve ölçekte 0,26-0,50 arasında puan alanların birinci seviyede mağdur; 0,51-0,75 arasında puan alanların ikinci seviyede mağdur, 0,75'in üzerinde puan alanların üçüncü seviyede, şiddetli psikolojik taciz mağduru olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı ölçeğin kullanıldığı bir diğer çalışmada, katılımcıların 0,75'in üzerinde ve altında puan alanlar

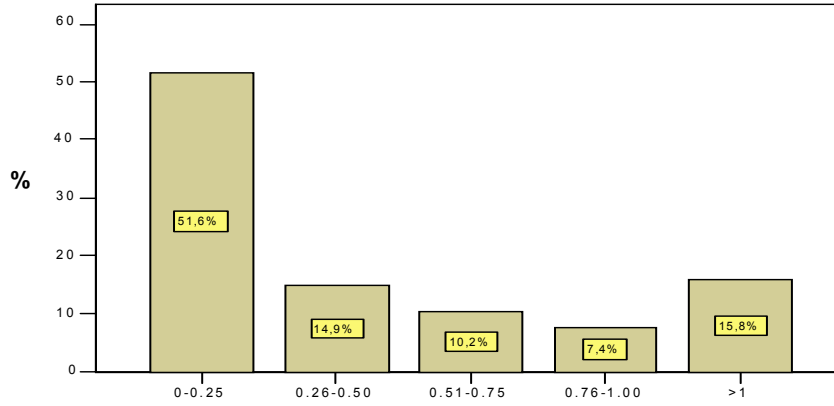
⁵⁶¹ Varhama ve Björkqvist, s.1116-1124.

olmak üzere iki gruba ayrıldığı ve 0,75'in üzerinde puan alanların işyerinde psikolojik taciz mağduru kabul edildiği saptanmıştır⁵⁶².

Buna göre, ankete katılan 215 çalışandan 111'inin (%51,7) psikolojik taciz davranışları ile hiçbir zaman ya da neredeyse hiçbir zaman karşılaşmadığı; 54'ünün (%25,1) az sayıda olumsuz davranışla karşılaştığı veya olumsuz davranışlarla daha az sıklıkta karşılaştığı; 50'sinin (%23,2) ise sayıca daha fazla olumsuz davranışla ve/veya daha sıklıkla psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı belirlenmiştir. Ankete katılanların İşyeri Tacizi Ölçeği puanları Şekil 2'de gösterilmiştir. Araştırmada ayrıca, katılımcıların %80'inin (n=172) en az bir psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı belirlenmiştir. Ancak araştırmada bu katılımcıların tümü psikolojik taciz mağduru olarak kabul edilmemiştir. Nitekim, işyerinde karşılaşılan olumsuz davranışların, işyerinde psikolojik taciz olarak nitelendirilebilmesi için davranışların belirli bir sıklıkta ve/veya yoğunlukta ve belirli bir süredir tekrarlanması gerekmektedir. Buna gereklilikler göz önüne alındığında, araştırmada 0,75 puanın üzerinde ölçek puanı alan ve ölçekteki olumsuz davranışlara en az altı aydır maruz kalan grubun psikolojik taciz mağduru olarak kabul edilmesi uygun görülmüştür. Dolayısıyla, %80'lik grup her ne kadar psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan kesim olarak görüle de, araştırmada sadece **%23,2'lik** kesim psikolojik taciz mağduru olarak kabul edilmiştir. Araştırmada 0,75 ölçek puanı almasına karşın, olumsuz davranışlara altı aydan daha az süredir maruz kalan katılımcılar da (%6,5), işyerinde psikolojik taciz mağduru olarak değerlendirilmemiştir.

İşyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranını belirlemek üzere kullanılan bir diğer yöntemde, katılımcılara işyerinde psikolojik tacizin tanımı verilmiş ve bu tanıma dayanarak işyerinde psikolojik tacizle karşılaşp karşılaşmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların **%31,2'si** işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığını algıırken, %62,8'i psikolojik tacizle karşılaşmadığını algılamıştır. %6'lık bir kesim de psikolojik taciz mağduru olup olmadığı konusunda fikri olmadığını açıklamıştır.

⁵⁶² Björkvist, Österman, Hjet-Back, s. 173-184.



İşyeri Tacizi Ölçeği (WHS) puanları
Maksimum=4

Şekil 2: Katılımcıların Ölçek Puanlarına Göre Dağılımı (%)

İşyeri Tacizi Ölçeği sonucunda belirlenen oranlar ile tanım kullanılan yöntem sonucunda elde edilen oranlar kıyaslandığında, tanım kullanılan yöntemle göre belirlenen işyerinde psikolojik taciz oranının (%31,2), ölçek kullanılan yöntemle göre tespit edilen orandan (%23,2) daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, ölçek kullanılan yöntem ile belirlenen işyerinde psikolojik taciz oranının, tanım kullanılan yöntem ile belirlenen orandan daha yüksek olup olmadığını sorgulayan hipotez için (*Hipotez 1*) H1 hipotezi reddedilmiş, Ho hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada işyerinde psikolojik tacizin yaygınlığı, katılımcılara işyerinde psikolojik tacize tanık olup olmadıkları sorularak da belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre ankete katılanların %46,5'i işyerinde psikolojik tacize tanık olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %40,9'u işyerinde psikolojik tacizi gözlemlemediğini, %12,6'sı ise bu konuda bir fikri olmadığını belirtmiştir. Bu yöntemle belirlenen oranın, diğer yöntemlerle belirlenen oranlara kıyasla genellikle daha yüksek olduğu birçok çalışmada gözlenmekte⁵⁶³ ve sonuçların daha az güvenilir olduğu öne sürülmektedir⁵⁶⁴. Bu nedenle, araştırmada bu yöntemden elde edilen oranı, diğer oranlarla kıyaslayan bir hipotez

⁵⁶³ Björkvist, Österman ve Hjelt Beck, s.173-184; Varhama ve Björkvist, s.1116-1124; Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.19

⁵⁶⁴ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.19.

kurulmamıştır. Her üç yöntemle belirlenen psikolojik taciz mağdurlarına ilişkin rakamlar Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6
Farklı Yöntemlere Göre Belirlenen İşyerinde Psikolojik Taciz Oranları

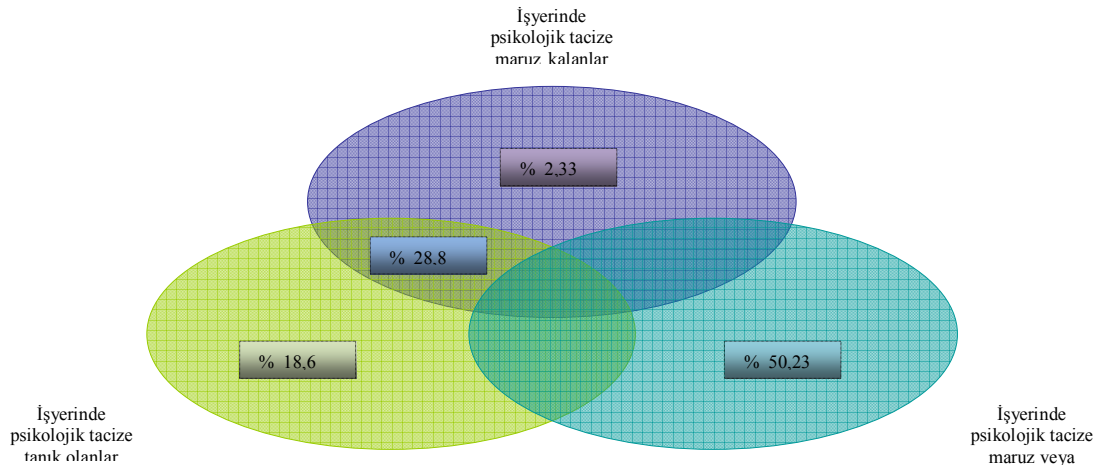
	İşyerinde psikolojik tacize maruz kalanlar		İşyerinde psikolojik tacize maruz kalmayanlar		Toplam
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	n - %
<i>İşyeri Tacizi Ölçeği puanına göre*</i>	50	23,2	165	76,8	215 – 100%
<i>Tanım yöntemine göre**</i>	67	31,2	135	62,8	215 – 100%
<i>Gözlem yöntemine göre***</i>	100	46,5	88	40,9	215 – 100%

* Psikolojik tacize maruz kalanlar WHS ölçeğinde 0,75’in üzerinde; maruz kalmayanlar 0,75’in altında puan alanlar olarak kabul edilmiştir.

** Psikolojik tacize maruz kalıp kalmadığını bilmeyenlerin sayısı 13’tür (%6).

*** Psikolojik tacize tanık olup olmadığını bilmeyenlerin sayısı 27’dir (%12,6).

Tanım kullanılan yöntemle göre kendisini işyerinde psikolojik taciz mağduru olarak algılayanların çoğunun aynı zamanda, bu olguyu gözlemledikleri de belirlenmiştir. Buna göre, sadece mağdur olanların beş kişi (%2,33), hem mağdur hem tanık olanların 62 kişi (%28,8), sadece tanık olanların ise 40 kişi (%18,6) oldukları belirlenmiştir. Şekil 3’de katılımcıların tanım kullanılan yöntemle göre işyerinde psikolojik taciz mağduru ve/veya tanığı olmalarına ilişkin oranlar yer almaktadır.

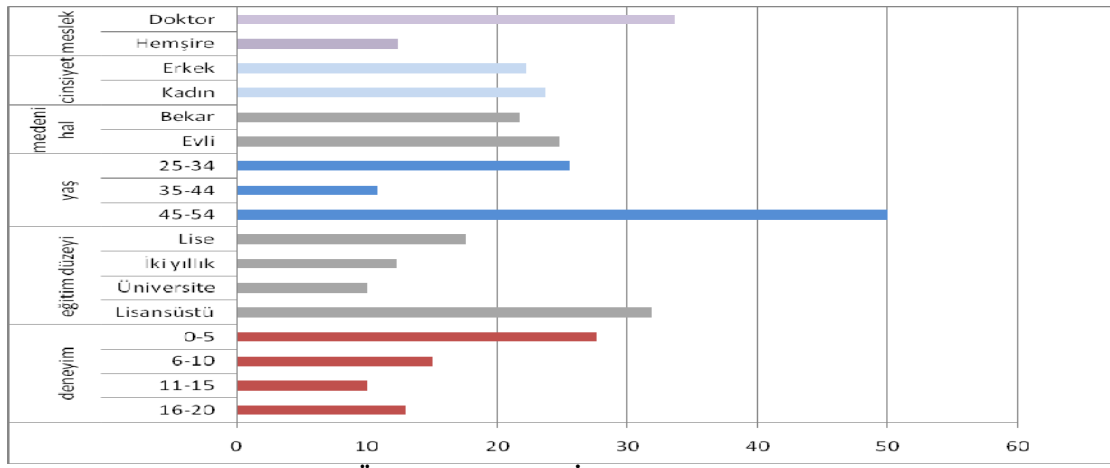


Şekil 3: Katılımcıların İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma ve Tanık Olma Durumlarına İlişkin Oranlar % (Tanım Kullanılan Yönteme Göre)

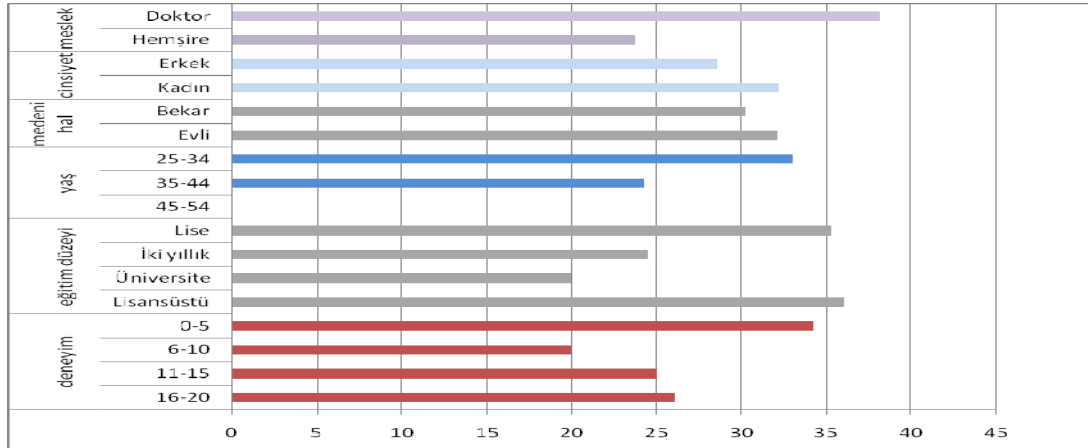
Araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak işyerinde psikolojik tacize maruz kalma durumlarına ilişkin analizler de yapılmıştır. Söz konusu analizler ölçek ve tanım kullanılan yöntemlerle elde edilen veriler çerçevesinde ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Ölçek kullanılan yöntemle elde edilen sonuçlara göre hemşirelerin %12,4'ünün, doktorların %33,6'sının; kadınların %23,7'sinin, erkeklerin %22,2'sinin; evlilerin %24,8'inin, bekarların %21,7'sinin, işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, 25-34 yaş aralığındakilerin, lisansüstü eğitim düzeyindekilerin ve mevcut işyerinde 0-5 yıllık deneyimi olanların, diğer gruplara göre daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıkları saptanmıştır. (Şekil 4) Söz konusu yüzdesel oranların yanı sıra, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeyinin, meslek, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim ve medeni hal değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği de, bu incelemeye olanak tanıyan ölçeğin parametrik verileri ışığında test edilmiştir. Test analizleri sonucunda katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeyinin meslek, eğitim durumu ve deneyim değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. ($p < 0,05$) (Ek 9) Buna göre, katılımcıların bazı demografik özelliklerine işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeyinin farklılaştığı belirlenmiş ve bu farklılığı tüm demografik özellikler açısından sorgulayan hipotez (*Hipotez 4*) için H1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre doktorların hemşirelere göre daha sık psikolojik taciz davranışları ile karşılaştığı saptanmıştır ($t(202)=4,63$, $p<0,05$). Benzer olarak lisansüstü eğitim düzeyindekilerin lise, üniversite ve iki yıllık üniversite mezunlarına kıyasla, daha sık taciz edildiği belirlenmiştir ($F(3,211)=5,218$, $p<0,05$). Deneyime göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş ve 0-5 yıl arası işyeri deneyimine sahip olan katılımcıların, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arası deneyim sahibi olanlara kıyasla, daha fazla taciz mağduru oldukları tespit edilmiştir ($F(3,211)=3,294$, $p<0,05$).

Tanım kullanılan yöntemle elde edilen sonuçlara göre ise hemşirelerin %23,8'inin, doktorların %38,2'sinin; kadınların %32,2'sinin, erkeklerin %28,6'sının; evlilerin %32,1'inin, bekarların %30,2'sinin kendilerini işyerinde psikolojik taciz mağduru olarak algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca, 25-34 yaş aralığındakilerin, lisansüstü eğitim düzeyindekilerin ve mevcut işyerinde 0-5 yıllık deneyimi olanların diğer gruplara göre kendilerini, daha fazla psikolojik tacize mağduru olarak algıladıkları

saptanmıştır. (Şekil 5) Katılımcıların demografik özellikleri ve psikolojik tacize maruz kalmaları arasındaki ilişki, tanım kullanılan yöntem sonucunda elde edilen parametrik olmayan verilerle de analiz edilmiştir. Buna göre herhangi bir demografik özellik ile psikolojik tacize maruz kalma arasında anlamlı ilişkiye ulaşılamamıştır ($p<0,05$). Bu ilişkileri saptamak amacıyla kurulan hipotez için (*Hipotez 3*) H_0 hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 4: Demografik Özelliklerine Göre İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurları (Ölçek Kullanılan Yöntem - %)



Şekil 5: Demografik Özelliklerine Göre İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurları (Tanım Kullanılan Yöntem - %)

Ölçek kullanılan yöntem ve tanım kullanılan yöntem ile elde edilen psikolojik tacize maruz kalma oranlarının kıyaslanması sonucunda, katılımcıların psikolojik tacize maruz kalma durumunu algılama düzeyleri de tespit edilmiştir. Bu kıyaslama, ölçek

kullanılan yöntem ile işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu tespit edilen katılımcıların, tanım kullanılan yönteme göre de kendilerini mağdur olarak algılayıp algılamamaları doğrultusunda yapılmıştır. Buna göre ölçek kullanılan yöntem ile işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu saptanan 50 kişilik mağdur grubunun, %78'inin aynı zamanda tanım kullanılan yönteme göre de mağdur olduğu belirlenmiştir. Ölçek kullanılan yönteme göre mağdur olmadığı belirlenen 165 kişinin %28'inin ise mağdur olmadıkları halde kendilerini psikolojik taciz mağduru olarak algıladıkları belirlenmiştir. İşyeri Tacizi Ölçeği puanı 0,75'in üzerinde olan ve şiddetli psikolojik taciz mağduru olarak isimlendirilebilecek %23,2'lik grubun içinde kendini psikolojik taciz mağduru olarak algılamayanlar, yaşadıklarının adını koyamayanların oranının ise %22 olduğu belirlenmiştir.

Ölçek kullanılan yönteme göre mağdur olduğu saptanan katılımcıların mağdur olmaya ilişkin algılamaları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki kurulamamış ve bu ilişkiyi sorgulayan *Hipotez 2* için H_1 hipotezi reddedilmiş, H_0 hipotezi kabul edilmiştir ($p < 0,05$). (EK 10) Ancak yüzdesel olarak incelendiğinde, işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığı halde, bu durumu algılamayan hemşirelerin oranının doktorlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçek puanına göre işyerinde psikolojik tacize maruz kalan doktorların sadece %16,2'sinin kendisini mağdur olarak görmediği belirlenmiştir. Hemşireler de ise bu oranın %30,8 olduğu görülmüştür. Ayrıca, 45-54 yaş grubundakilerin psikolojik taciz mağduru olduklarını algılama düzeyinin, diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyine göre değerlendirildiğinde, iki yıllık üniversite mezunlarının mağdur olduklarını algılama düzeyinin, diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı algılama düzeyi, 0-5 yıllık deneyimi olanlar için de tespit edilmiştir.

3. İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına İlişkin Bulgular

Ankete katılanların en sık karşılaştığı olumsuz davranışın, 'işlerin yok yere bölünmesi' davranışı olduğu tespit edilmiştir. Bu davranışı sırasıyla anlamsız görevler ya da yetiştirilemeyecek işler verilmesi, yersiz eleştiriler yapılması, fikir belirtmenin engellenmesi ve imalı bakışlar, olumsuz mimikler yöneltilmesi takip etmiştir. (Ek 11) Katılımcıların en az sıklıkta karşılaştığı davranışın ise 'akıl sağlığının yerinde olmadığı

yönünde suçlamalarda bulunulması' davranışı olduğu belirlenmiştir. Özel yaşamla ilgili hakaret boyutuna varan yorumlar yapılması, özel yaşamla ilgili hassas konuların açığa çıkarılması, dışlanma, konuşmama davranışlarının ise diğer davranışlara göre daha az sıklıkta karşılaşılan davranışlar olduğu saptanmıştır. (Ek 11) Araştırma sonuçları, katılımcıların maruz kaldığı işyerinde psikolojik taciz davranışlarının genellikle işe yönelik davranışlar olduğunu göstermiştir. Davranışlar tek tek değerlendirildiğinde, bazı grupların, bazı davranışlara maruz kalma düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Örneğin, kadın katılımcıların erkeklere göre işlerinin daha fazla yok yere bölündüğü ($t(213)= 2,15, p<0,05$); erkeklerin ise daha fazla kararlarının sorgulandığı ($t(213)=2,18, p<0,05$) saptanmıştır. Cinsiyete bağlı olarak diğer davranışlara maruz kalma düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Mesleğe göre değerlendirildiğinde, doktorların hemşirelere göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak 18 davranışa daha sıklıkla maruz kaldığı tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu 18 davranış arasında işlerin yok yere bölünmesi, kapasitenin altında işler verilmesi, yersiz eleştiriler yapılması, fikir belirtmenin engellenmesi, imalı bakışlar, mimikler yöneltmesi, kararların sorgulanması, yüksek sesle bağırılması, suçlanma, yalan söylenmesi, söylenenlerin dinlememesi, işlerin küçümseyici bir tavırla eleştirilmesi, fikirlerin küçümsenmesi, kötü niyetli söylentiler çıkarılması, herkesin önünde küçük düşürülmesi, alay edilmesi, onur kırıcı görevler verilmesi, dışlanma ve özel hayata ilişkin hakaret boyutunda yorumlar yapılması, şeklinde ifade edilen davranışlar yer almıştır. (Ek 11) Davranışlar tek tek değerlendirildiğinde, katılımcıların yaş, deneyim, medeni hal ve eğitim düzeyi değişkenlerine bağlı olarak, herhangi bir davranışa maruz kalma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. ($p<0,05$) Bu bulgulara dayanarak *Hipotez 5* için H1 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir. Öyle ki, cinsiyet ve meslek değişkenleri için bazı davranışlara maruz kalma düzeyi farklılaşırken; eğitim düzeyi, yaş, medeni hal ve deneyim değişkenlerinde bu farklılığa rastlanmamıştır ($p<0,05$).

4. Tacizciye ve Taciz Türlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların işyerinde psikolojik taciz davranışlarını yönelten kişi ya da kişilere yönelik algılamaları sonucunda tacizcinin cinsiyetine, pozisyonuna ve

psikolojik taciz türlerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Tacizcinin cinsiyeti başlığı altında, işyerinde psikolojik davranışlarını sergileyen kişilerin cinsiyet bilgilerinin yanı sıra, tacizci ve mağdurun cinsiyeti arasındaki istatistiksel ilişki de ele alınmıştır. Tacizcinin pozisyonu başlığı altında ise işyerinde psikolojik tacizi uygulayanların işyerindeki hiyerarşik konumu sorgulanarak, tacizcinin pozisyonu, dolayısıyla tacizin yönüne ilişkin bilgiler tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca işyerinde psikolojik tacizi uygulayanların sayısına ve tacizin devam etme süresine bağlı olarak da, psikolojik taciz türleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tacizcinin Cinsiyeti: Tacizcinin cinsiyetine ilişkin bulgular, anket formunun ikinci bölümünde yer alan İşyeri Tacizi Ölçeği aracılığıyla elde edilmiştir. Ölçekte yer alan her bir olumsuz davranış için ilgili davranışa maruz kalan katılımcıdan, davranışın kimin tarafından sergilendiğini belirtmesi istenmiş ve bu şekilde tacizci kişi ya da kişilerin cinsiyet bilgisine ulaşılmıştır. Bu bölümdeki değerlendirmeler, hem ölçek kullanılan yöntemle göre mağdur olduğu tespit edilen %23,2'lik grubun algılamaları, hem de işyerinde psikolojik taciz mağduru grubuna dahil olmasa da olumsuz davranışlara maruz kalan katılımcıların algılamaları doğrultusunda belirlenmiştir. Buna göre işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların %15,1'i tacizcinin cinsiyetinin kadın, %5,8'i erkek olduğunu belirtmişlerdir. İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların %79,1'i ise hem kadın, hem erkekler tarafından taciz edildiklerini ifade etmişlerdir. Değerlendirme, ölçek puanı 0,75'in üzerindeki psikolojik taciz mağdurları (%23,2) kapsamında yapıldığında, mağdurların %12'sinin kadınlar, %8'inin erkekler ve %80'nin hem kadın, hem erkekler tarafından taciz edildiği belirlenmiştir. Ölçekte yer alan 24 psikolojik taciz davranışı tek tek değerlendirildiğinde, tacizcinin yönelttiği bazı davranışların düzeyinin, tacizcinin cinsiyetine göre farklılık gösterdiği belirlenmiş ve *Hipotez 6* için H_0 hipotezi reddedilmiş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Örneğin işlerin yok yere bölünmesi davranışının sergilenmesinde kadınların evren ortalaması, erkeklerle ve kadın veya erkeklerle göre farklı bulunmuş, kadınların bu davranışı daha az sergilediği saptanmıştır. ($F(2,138)=6,16$, $p<0,05$) (Ek 12) Yapılan işlerin küçümseyici bir tavırla değerlendirilmesi davranışı ile bu davranışı yönelten kişinin cinsiyeti arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ($F(2,71)=3,59$, $p<0,05$) ve erkeklerin, kadınlara ve

kadın-erkek grubuna göre bu davranışı daha nadir sergilediği belirlenmiştir. (Ek 12) Diğer davranışların sergilenme düzeyinin, tacizcinin cinsiyetine bağlı olarak farklılaşmadığı saptanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmasa da, kadın ve erkek tacizcilerin sergilediği davranışların ortalamaları değerlendirildiğinde, kadınların en sık olarak mağdur ile konuşmama ve mağdura anlamsız, kapasitesinin altında veya yetiştiremeyeceği işler verme davranışlarını sergilediği görülmüştür. Erkek tacizcilerin en fazla tercih ettikleri psikolojik taciz davranışlarının ise sırasıyla mağdurun işini yok yere bölme, özel yaşamı ile hassas konuları ortaya çıkarma, fikirlerini belirtmesini engelleme davranışları olduğu belirlenmiştir. (Ek 12)

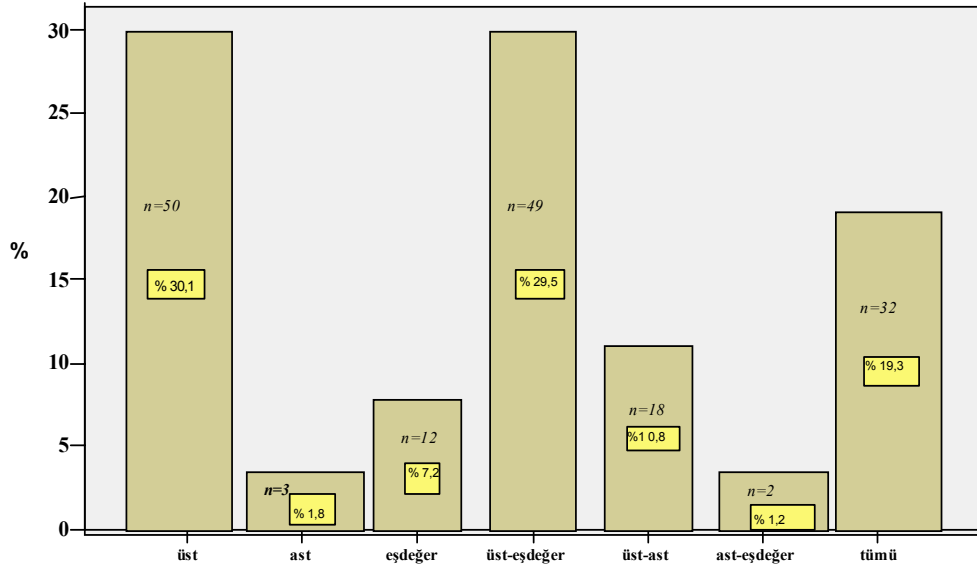
İşyerinde psikolojik taciz mağduru ve uygulayıcısının cinsiyeti arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığı tespit edilmiş ve bu ilişkiyi sorgulayan *Hipotez 7* için H1 hipotezi reddedilmiş, Ho hipotezi kabul edilmiştir. ($p<0,05$) İşyerinde psikolojik taciz mağduru kadınların %13,9'unun kadınlar, %2,8'inin erkekler, % 83,3'ünün hem kadınlar, hem erkekler tarafından; erkeklerin ise %7,1'inin kadınlar, %21,4'ünün erkekler, %71,4'ünün hem kadınlar, hem erkekler tarafından taciz edildiği tespit edilmiştir. (Tablo 7)

Tablo 7
İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarının ve Uygulayıcılarının Cinsiyetine İlişkin Bilgiler (n = 50)

	%	Sayı(n)		%	Sayı (n)
<i>Kadınlar tarafından taciz edilen kadınlar</i>	%13,9	5	<i>Kadınlar tarafından taciz edilen erkekler</i>	%7,1	1
<i>Erkekler tarafından taciz edilen kadınlar</i>	% 2,8	1	<i>Erkekler tarafından taciz edilen erkekler</i>	%21,4	3
<i>Hem kadınlar, hem erkekler tarafından taciz edilen kadınlar</i>	%83,3	30	<i>Hem kadınlar, hem erkekler tarafından taciz edilen erkekler</i>	%71,4	10

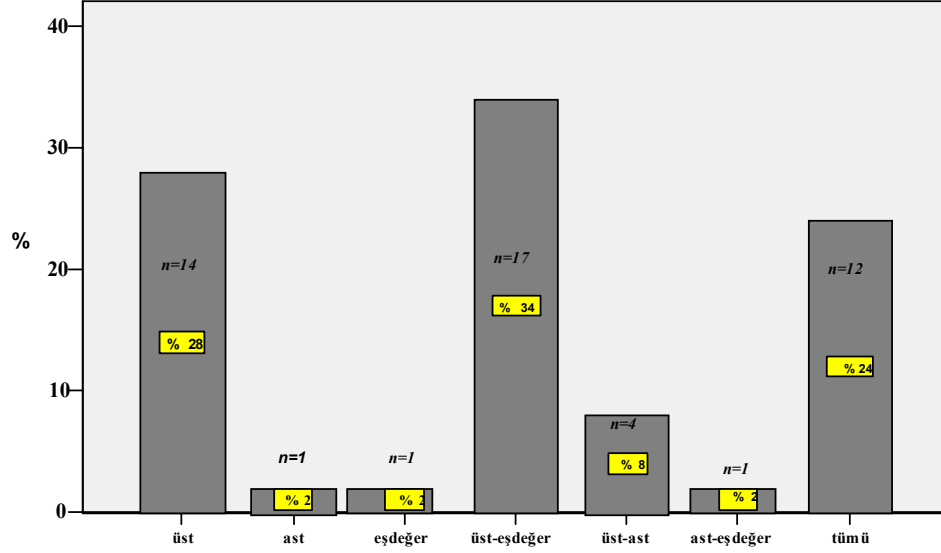
Tacizcinin pozisyonu ve işyerinde psikolojik taciz türleri: Tacizcinin pozisyonuna ilişkin bulgular, öncelikle anket formunun ikinci bölümünde yer alan İşyeri Tacizi Ölçeği'nden elde edilmiştir. Ölçekte yer alan her bir olumsuz davranış için ilgili davranışa maruz kalan katılımcıdan, davranışın kimin tarafından sergilendiğini belirtmesi istenmiş ve bu şekilde tacizci kişi ya da kişilerin pozisyon bilgisine ulaşılmıştır. İşyerinde psikolojik taciz davranışları ile karşılaşanların çoğu, tacizci ya da tacizcilerin daha üst pozisyon olduklarını belirtmişlerdir. Vakaların %30,1'inde tacizci ya da tacizcilerin üst düzey çalışanlar; %1,8'inde ast düzey çalışanlar; %6,2'sinde ise

eşdeğer pozisyonda çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların %29,5'i ise hem üstleri, hem eşdeğer pozisyonrakiler; %10,8'i hem astları, hem üstleri; %1,2'si hem astları, hem eş değ er pozisyonrakiler; %19,3'ü ise astları, üstleri ve eşdeğer pozisyonrakiler iş arkadaşları tarafından taciz edildiklerini ifade etmişlerdir. (Şekil 6)



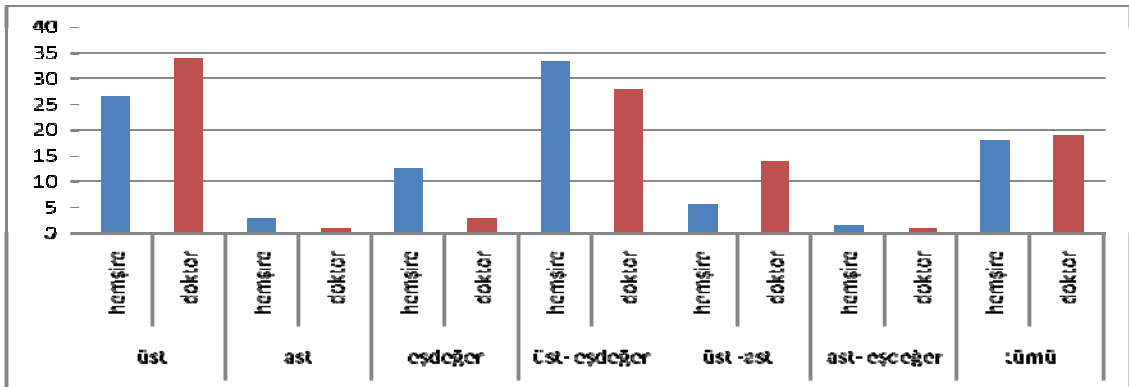
Şekil 6: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanlara Göre Tacizcinin Pozisyonu (n=172)

Araştırmada, tacizin yönü çerçevesinde en sık görülen işyerinde psikolojik taciz türünün yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz olduğu tespit edilmiştir. Ancak hem eşdeğer pozisyonrakiler çalışma arkadaşlarının, hem üstlerin yönelttiği psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan katılımcıların oranının da yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz türü kadar yaygın olduğu görülmüştür. Ölçek kullanılan yöntem e göre, puanı 0,75'in üzerinde olan ve işyerinde psikolojik taciz mağduru kabul edilen katılımcıları taciz edenlerin pozisyonu ayrıca değerlendirildiğinde, mağdurların hem eş değ er pozisyonrakiler çalışanlar hem de üstleri tarafından sıklıkla taciz edildikleri belirlenmiştir (%34). Mağdurların ikinci olarak, sadece üstleri olan kişilerce psikolojik tacize maruz bırakıldığı saptanmıştır (%28). (Şekil 7)



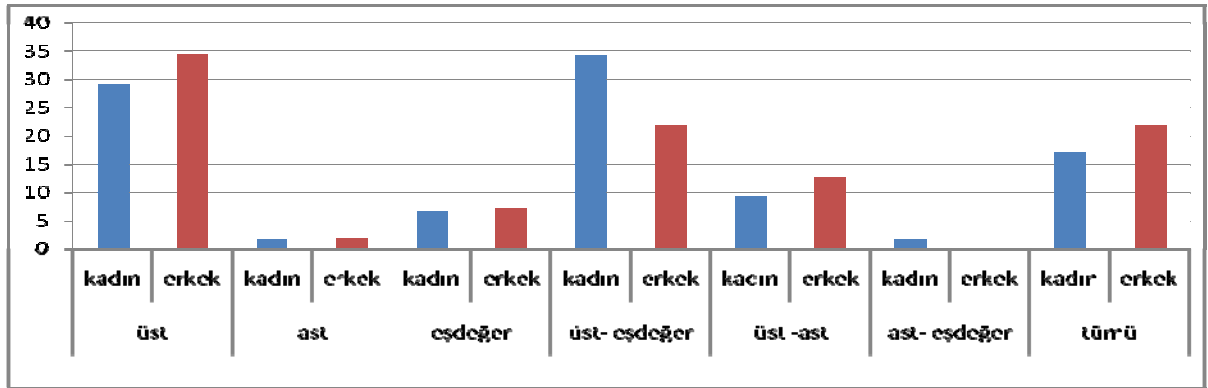
Şekil 7: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarına Göre Tacizcinin Pozisyonu (n=50)

Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların mesleklerine ve cinsiyetlerine göre en sıklıkla kimler tarafından taciz edildiği de belirlenmiştir. Buna göre doktorların en sıklıkla üstleri (%34), hemşirelerin ise hem üstleri, hem de eşdeğer pozisyonda çalışanlar (%33,3) tarafından taciz edildiği belirlenmiştir. Ayrıca hemşirelerin (%12,5), doktorlara (%3) göre eş değer pozisyonda çalışanlar tarafından daha sıklıkla taciz edildiği; doktorların (%14) ise hemşirelere (%5,6) göre daha fazla hem astlarının, hem üstlerinin tacizine maruz kaldığı belirlenmiştir. (Şekil 8)



Şekil 8: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanların Mesleği ve Davranışları Yöneltenlerin Pozisyonu (%)

Kadınların %34,2'sinin üstleri ve eşdeğer pozisyonunda çalışanlar, %29,1'inin sadece üstleri tarafından; erkeklerin ise %34,5'inin en yüksek oranla üstleri tarafından taciz edildiği belirlenmiştir. Diğer gruplar için oranların erkek ve kadınlar için benzer olduğu saptanmıştır. (Şekil 9)



Şekil 9: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanların Cinsiyeti ve Davranışları Yöneltenlerin Pozisyonu (%)

İşyerinde psikolojik taciz davranışlarını yönelten kişilerin pozisyonlarına göre davranışları sergileme düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik istatistiksel analizler, değişken sayısının fazla olmasına bağlı olarak yapılamamıştır. Öyle ki, olumsuz davranışları yönelten kişi veya kişilerin hiyerarşik pozisyonları üst, ast, eş değer, tümü, üst-eşdeğer, üst-ast ve ast-eşdeğer olmak üzere yedi seçenek verilerek saptanmaya çalışılmıştır. Veriler değerlendirilirken, bu yedi grubu temsil eden kişilerin eşit dağılım göstermediği görülmüştür. Bu nedenle, hiyerarşik pozisyona göre yöneltilen psikolojik taciz davranışları yüzdesel oranlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre, ölçekte yer alan olumsuz davranışlar tek tek değerlendirildiğinde, 24 olumsuz davranışın çoğunluğunu üst düzey çalışanların daha sık olarak sergilediği belirlenmiştir. Üst düzey çalışanların, özellikle kişinin kendisini ifade etmesini engelleme (%82), yüksek sesle bağırma (%83), anlamsız, kapasitenin altında işler, yetiştirilemeyecek görevler verme (%84), onur kırıcı görevler verme (%86), herkesin önünde küçük düşürme (%73), yapılan işleri küçümseyici bir tavırla değerlendirme (%75) ve tehdit etme (%76) davranışlarını diğer gruplara göre daha sık yönelttikleri belirlenmiştir. Sadece dışlama (%45), kişi hakkında yalanlar söyleme (%40), kişinin özel hayatındaki hassas konuları açığa çıkarma (%46) ve mağdurun arkasından kötü niyetli söylentiler

çıkarma (%47) davranışlarının eş değer pozisyonda çalışanlar tarafından daha sıklıkla sergilendiği saptanmıştır. (Ek 13) İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan kişiye göre ast düzey çalışan tacizcilerin ise kişi hakkında yalanlar söyleme (%9), yersiz eleştiriler yapma (%3), suçlama (%5) ve kötü niyetli söylentiler çıkarma (%7) davranışlarını, diğer davranışlara göre daha fazla yönelttikleri belirlenmiştir. Katılımcıların en nadir karşılaştıkları, ‘kişinin akıl sağlığının yerinde olmadığı şeklinde suçlamalarda bulunma’ davranışını ise en sık üst düzey pozisyonda çalışanların sergilediği saptanmıştır (%54). İşyerinde psikolojik tacizin türleri, tacizin devam etme süresine ve tacizci sayısına göre de araştırılmıştır. Ölçeğe göre 0,75’in üzerinde puan alan ve işyerinde psikolojik taciz mağduru olarak kabul edilen grubun %62’sinin 24 aydan daha uzun süredir mağdur olduğu saptanmıştır. 6-11 aydır ve 12-23 aydır mağdur olanların oranı da sırasıyla %10 ve %28 olarak gerçekleşmiştir. (Tablo 8). İşyerinde psikolojik taciz davranışlarını yöneltenlerin sayısına ilişkin elde edilen veriler ise mağdurların %76’sının üç veya daha fazla kişi, %20’sinin iki kişi, %4’ünün ise bir kişi tarafından taciz edildiğine işaret etmektedir. (Tablo 9). Buna göre, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, çoğunlukla uzun süreli psikolojik taciz türüne ve topluca uygulanan psikolojik taciz türüne (çete tacizi) maruz kaldıkları belirlenmiştir.

Tablo 8: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarının Olumsuz Davranışlara Maruz Kalma Süresi

<i>Süre</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>6-11 ay</i>	<i>5</i>	<i>10</i>
<i>12-23 ay</i>	<i>14</i>	<i>28</i>
<i>24 aydan fazla</i>	<i>31</i>	<i>62</i>
<i>Toplam</i>	<i>50</i>	<i>100</i>

Tablo 9: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarını Taciz Edenlerin Sayısı

<i>Tacizci sayısı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>1 kişi</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
<i>2 kişi</i>	<i>10</i>	<i>20</i>
<i>3 veya daha fazla kişi</i>	<i>38</i>	<i>76</i>
<i>Toplam</i>	<i>50</i>	<i>100</i>

Ölçek kullanılan yöntemle göre işyerinde psikolojik taciz mağdurlarını, 0,75’in üzerinde puan alan ve ölçekte yer alan olumsuz davranışlara en az altı ay süre ile maruz kalan kişiler temsil etmiştir. Ancak araştırmada bu 50 kişilik mağduru grubu dışındakilerin de psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir. Bu kişiler, psikolojik taciz davranışlarına daha az süre ve daha az sıklıkta maruz kalan kişilerdir. Buna göre, en az bir ya da daha fazla olumsuz davranışa maruz kalan kişilerin karşılaştığı işyerinde psikolojik taciz türlerine ilişkin veriler, Tablo 10 ve Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 10: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalan Kişilerin, Bu Davranışlara Maruz Kalma Süresi

<i>Süre</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>6 aydan az</i>	<i>43</i>	<i>25</i>
<i>6-11 ay</i>	<i>14</i>	<i>8</i>
<i>12-23 ay</i>	<i>31</i>	<i>18</i>
<i>24 aydan fazla</i>	<i>84</i>	<i>49</i>
<i>Toplam</i>	<i>172</i>	<i>100</i>

Tablo 11: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalan Kişileri Taciz Edenlerin Sayısı

<i>Tacizci sayısı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>1 kişi</i>	<i>18</i>	<i>10</i>
<i>2 kişi</i>	<i>38</i>	<i>22</i>
<i>3 veya daha fazla kişi</i>	<i>116</i>	<i>67</i>
<i>Toplam</i>	<i>172</i>	<i>100</i>

Buna göre, işyerinde en az bir psikolojik taciz davranışına maruz kalan kişilere yönelten davranışların da uzun süreli ve üç veya daha fazla kişi tarafından yöneltildiği belirlenmiştir. Ayrıca altı aydan kısa bir süredir psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı belirlenen 43 kişinin, 14'ünün (%33), bu davranışlara sıklıkla maruz kaldığı belirlenmiştir. Ölçek puanı 0,75'in üzerinde olmasına karşın, altı aydan daha az bir süredir taciz davranışlarına maruz kaldıkları için, mağdur kabul edilmeyen bu grup, potansiyel mağdur grubu olarak tanımlanmıştır. Katılımcılar kapsamında potansiyel psikolojik taciz mağduru oranının %6,5 olduğu tespit edilmiştir.

B. NİTELİKSEL ARAŞTIRMANIN BULGULARI

1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya işyerinde psikolojik tacize şu anda veya geçmişte maruz kaldığını ve/veya bu olguya tanık olduğunu düşünen on sağlık sektörü çalışanı katılmıştır. On katılımcıdan dördü, işyerinde psikolojik taciz mağduru kategorisinde, dördü hem bu olgunun mağduru, hem tanığı kategorisinde, ikisi ise sadece bu olguyu gözlemleyen tanık kategorisinde değerlendirilmiştir. Beş katılımcı ile sonlanmış, diğer katılımcılarla ise görüşmenin yapıldığı dönemde halen devam eden psikolojik taciz olgularına istinaden görüşülmüştür. Araştırmada saptanan demografik özellikler ve çalışma ortamına ilişkin özellikler, katılımcıların işyerinde psikolojik taciz olgusuna maruz kaldıkları dönemdeki özellikleri yansıtmaktadır. (Ek 14) Buna göre, katılımcıların ikisi özel sektörde, sekizi devlet sektöründe yaşadığı süreci anlatmıştır. Altısı kadın, dördü erkek olan katılımcıların, yaş ortalaması 25-35 arasında değişmektedir. Katılımcıların yedisi asistan doktor, biri uzman doktor, ikisi hemşire olarak çalışırken yaşadıkları taciz süreçlerini anlatmışlardır. Altısı bekar, dördü evli olan katılımcıların meslekteki

deneyim süresinin iki buçuk yıl ile 12 yıl arasında değiştiği kaydedilmiştir. Bazı katılımcıların çalıştıkları bölümün isminin gizli kalmasını istemeleri nedeniyle, araştırmada bölümlerin isimleri belirtilmemiştir. Katılımcıların beşinin, çalıştıkları bölümde kadın sayısının daha fazla olduğu belirlenmiştir. Sadece bir katılımcının, çalıştığı bölümdeki erkek sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Diğer katılımcıların ise cinsiyet dağılımının eşit olduğu bölümlerde çalıştıkları saptanmıştır.

2. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecini Hazırlayıcı Faktörlere İlişkin

Bulgular

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin nasıl bir süreç olduğu, nasıl başlayıp, nasıl sonlandığı konusunun anlaşılabilmesi için araştırmada öncelikli olarak, sürecin başlamasına ve/veya sürecin şiddetlenmesine neden olan faktörlere ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan ve/veya bu süreci destekleyen faktörler arasında kişilik özellikleri gibi bireysel ve kötü yöneticilik, kurum kültürü gibi kurumsal faktörlerin yer aldığı saptanmıştır. Katılımcıların bir kısmı bireysel veya kurumsal faktörleri yaşadıkları sıkıntıların sorumlusu olarak değerlendirirken, bir kısmı da işyerinde psikolojik taciz sürecini bireysel ve kurumsal faktörlerin bir arada desteklediğini belirtmiştir.

a. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, işyerinde psikolojik tacizin tarafları kapsamında ele alınmış ve bu faktörler ‘mağdura ilişkin özellikler, mağdurun tutumu’ ve ‘tacizcinin kişilik özellikleri’ çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Mağdura ilişkin özellikler, mağdurun tutumu: Araştırmada, mağdura ilişkin bazı kişilik özelliklerinin ve/veya tutumların, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasına ve ilerlemesine yardımcı olduğu belirlenmiştir. Örneğin, katılımcıların bir kısmı başarılı (K10), bir kısmı sessiz olmanın (K6) işyerinde psikolojik taciz davranışlarının hedefi olmayı kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Bazıları ise işe yeni başlamanın, işyerinde yeni biri olmanın, bu tür olumsuz davranışlara neden olabileceğini ifade etmiştir (K1, K6). Bir katılımcı da doğruları söyleyen birisi olmasından ötürü, psikolojik tacize maruz bırakıldığını açıklamıştır (K7). Araştırmaya

tanık olarak katılanlardan biri ise mağdurun hiçbir şeyi alttan almayan bir yapıya sahip olmasının, maruz kaldığı psikolojik taciz sürecini şiddetlendirdiğini belirtmiştir (K5). Bu katılımcılar, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasında veya ilerlemesinde kişilik özelliklerinin etkili olduğunu belirtse de, bu özellikleri, süreci açıklayan faktör olarak kabul etmemişlerdir. Araştırmada ayrıca, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin tavırlarının, bu sürecin şiddetlenmesinde etkili rol oynadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların bir kısmı bu sürece neden olmadıklarını düşünmekle beraber, tutumları nedeniyle az da olsa sürece destek verdiklerini anlatmışlardır.

Çok nazik davranıyordum, ‘gel tepeme çık’ diyordum adeta....Kendimi çok sorumlu tuttuğumu söyleyemem ama bu olanlara izin verdiğimi düşünüyorum. (K6)

Onların bu tavırları beni rahatsız ediyordu, susup dediklerini yapsam hiçbir sorun yaşamayacaktım, ben o dönemde yaptıklarımın vazgeçmedim daha doğrusu bildiğimden vazgeçmedim, tayin yazımı çıkartacaklarını söylemelerine rağmen istediklerini yapmadım. (K7)

Tacizcinin kişilik özellikleri: Katılımcıların büyük bir kısmı, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan ve destekleyen en önemli faktörün tacizci kişi olduğunu belirtmiştir. (K6, K10, K5, K3, K9, K8) Tacizci ya da tacizcilerin kişilik özellikleri, bu sürece neden olan veya süreci destekleyen en önemli faktörlerden birisi olarak algılanmıştır. Katılımcıların söylemleri doğrultusunda saptanan kişilik özellikleri arasında dengesiz, kendini beğenmiş, iletişim becerisi olmayan, saldırgan, sorunlu, bencil, mutsuz, anlamak istemeyen, önyargılı, her şeyi kendi bildiğine inanan, karşısındakini dinlemeyen gibi kişilik özellikleri yer almıştır. Örneğin katılımcılardan biri, tacizcinin sorunlu ve saldırgan kişiliğinin, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olduğunu belirtmiştir.

Yaşanan sorunlar genellikle onun karakterinden kaynaklanıyor. Sorunları var, kişilik bozukluğu olduğunu düşünüyorum...Ayrıca saldırgan biriydi...Benden oldukça uzun bir erkek...Üzerime yürümesi, bağırıp, çağırması beni korkuttu. (K8)

Bir diğerk katılımcı, tacizcinin rahatsız edici davranışlar sergilemesini, kendini beğenmiş biri olması ile ilişkilendirmiş ve tacizcinin sırf egosunu tatmin etmek için pozisyonca ast olanlara baskı kurduğunu dile getirmiştir.(K2) Katılımcıların tacizciyi suçlayan benzer ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Bana karşı tavırlıydı...Aile hayatı olmadığı için mutsuz olduğunu düşünüyorum. Acısını benden çıkarıyor gibiydi. (K9)

Bu olanlar için o kişiyi sorumlu tutuyorum, bir numaralı sorumlu odur. Kendisini ispatlamak için bana bağırıp çağırıyor...Yetkisini kullanmanın verdiği bir tatmin duygusu...Ciddi problemleri olduğunu düşünüyorum. (K6)

Tüm bu yaşananlara, onun kıskanç kişiliği neden oldu. (K10)

Tartışmanın sonrasında mağdur defalarca özür diledi, kendi haklı olduğuna inansa da...Tacizci onu asla affetmeyeceğini söyleyerek, saldırılarını devam ettirdi. (K3)

Çok önyargılılar, daha işin aslını soruşturmadan, tacizcinin sözlerine inanarak mağdura cephe aldılar. (K3)

Bir yakın davranıyor, bir uzak, dengesiz davranışları var...Bu beni sersemletiriyordu. (K6)

Mükemmeliyetçi olmalarından kaynaklanıyor...Mükemmel değilsen sorunlar başlıyor. (K1)

b. Kurumsal Faktörler

Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlattığı ve/veya desteklediği öne sürülen faktörlerin bir kısmının, kurumsal faktörler olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda kötü yöneticilik ve yönetim anlayışı ile kurum kültürü ele alınmıştır.

Kötü yöneticilik ve yönetim anlayışı: Katılımcıların çoğu, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasına, tacizci kişinin neden olduğunu söylemekle birlikte,

kurumdaki kötü yönetim anlayışının, bu sürece izin verdiğini de ifade etmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda, mağdura göre üst düzey pozisyonda çalışan tacizcilerin, yöneticilik mesleğinde yetersiz ve başarısız oldukları saptanmıştır. Katılımcılardan biri, tacizcilerin psikolojik baskıyı bir motivasyon aracı olarak uyguladıklarını, ancak bu uygulamanın sonucunda performansının olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Ayrıca üstlerinin, her şeyin en iyisini istemelerine rağmen, öğretmek için yeterli çabayı göstermediklerini, bir usta-çırak ilişkisini sağlayamadıklarını da eklemiştir. (K1) Bir diğer katılımcı, tacizcinin yöneticilik vasıflarını eleştirmiş ve kendisinin iletişim kurmaktan yoksun, baskıcı bir kişiliği olduğunu ifade etmiştir. (K6) Tacizci ile yaşadığı sorunlar nedeniyle işyerinde huzurlu çalışmadığını üstlerine ileten ve bölümde yaşanan sıkıntılara ilişkin yapılan bir toplantıda bu şikayetlerini yineleyen bir mağdur, üst yönetimin umursamaz tutumunu eleştirmiş ve sürecin ilerlemesinden üst yönetimi de sorumlu tutmuştur.

Toplantıda söz aldım, kendimi tutamadım, hiçbir şekilde kabul edilemez davranışlara maruz kaldığımı belirttim...Ama üst yönetimin tavrı farklıydı, bir aile olduğumuzu, iyi ve kötü günlerin olabileceğini söyleyerek geçiştirdiler...Ama böyle bir şey yok...‘Madem bir aileyiz, o zaman bu yaşananlar da aile içi şiddettir’ diye belirttim toplantıda...Toplantı bir sonuç getirmedi, sorunlarımı önemsemediler, başka sorunlarım olabileceğini, bu sorunları işyerine yansıttığımı söylediler...Yaşadıklarımı anlattığımda ‘sorunlu kişi’ olarak algılandım.(K6)

Bir diğer mağdur, tacizcinin yöneticilik vasfının yetersiz olduğundan şikayetçi olmuş ve kurumdaki yönetim anlayışını eleştirmiştir.

Sürekli bağırıp, çağırma, hiçbir şeyi beğenmeme, yapsan da yapmasan da azar...Kıymet yok, aferin yok, motivasyon yok...Beni eğitmiyor, performansımı olumsuz etkiliyor.

Tacizci ile yaşadığı sıkıntıları daha üst düzey bir yönetici ile konuşan ve yöneticinin sorunu önemsememesine bağlı olarak, bir sonuç alamayan mağdur yaşadığı psikolojik taciz sürecinden yönetimi de sorumlu tutmuştur.

Sürekli üstümde baskı hissedince, baş hekim yardımcımızla konuştum, sorumlum (tacizci) ona bağlı çalışıyor...Ama hiç dikkate almadı, 'olur böyle şeyler' dedi.

Kurum kültürü: Katılımcılar, işyerinde psikolojik taciz sürecini destekleyen bir diğer faktör olarak kurum kültüründen bahsetmişlerdir. Buna göre, katılımcıların çalıştıkları kurumlarda, işyerinde psikolojik taciz gibi işyeri sorunlarına karşı benimsenen bir politika olmadığı, yöneticilerin bu süreci durdurabilecek kapasitede olmadıkları ve genellikle sorunları görmezden gelen, baskıcı ve psikolojik taciz sürecini olağanlaştıran bir kültürün hakim olduğu saptanmıştır. Katılımcıların çoğu, çalıştıkları kurum için olumsuz düşüncelere sahip olduklarını da belirtmişlerdir. (K10, K2, K1, K4)

Bu bölümde herkes bireysel...Bölüm için düşüncelerim olumsuz. Buraya gelen bu çarkın içine dahil oluyor, birinin asistanlıktan sonra bölümde devam edebilmesi için onlar (tacizciler) gibi davranması, onları model alması gerekiyor...Ayrıca denetleyecek mekanizma da yok...Kimse karışmıyor, yöneticilerin yerleri, koltukları çok sağlam...Burada her şey nasılsa öyle devam ediyor...Böyle gelmiş böyle gider anlayışı.(K2)

Araştırmada kurumların, psikolojik taciz sürecini önlemede veya durdurmada yetersiz kaldıkları anlaşılmıştır. Kimi kurumlar bu işyeri terörünü ciddi bir sorun olarak algılamamış, kimisi ise yaşananlar için mağduru suçlamış ve mağduru 'sorunlu kişi' olarak ilan etmiştir. Araştırmada, tacizci kişiyi cezalandıran bir kurum örneği de bulunmaktadır. Ancak bu olguda, tacizciye verilen cezanın yetersiz olduğu algılanmış ve kurumun daha fazlasını yapabileceği halde, yapmadığı belirtilmiştir. Dolayısıyla, kurumun psikolojik tacizi reddeden bir politikaya sahip olmadığı ve psikolojik taciz tehdidine karşı geçici bir önlem aldığı söylenebilir. Katılımcı, kurumun tacizciye karşı tavrını şu şekilde ifade etmiştir.

Bu kişi çok sorunlar yaşamamıza neden oldu...Usulsüz işler yapıyordu, yalan söylüyordu. Diğer bölümlerden şikayet geliyordu...Başkalarına kendisini doçent gibi tanıtıyor ve başka bölümlerin işini el altından yaptırıyordu...İki kere kurula girdi, ciddi ihtarlar aldı...Ama

ödüllendirildi mi, cezalandırıldı mı anlayamadık, işten ayrılması için uzmanlığını verdiler ve dört senede uzman oldu. Biz adalet duygumuzu yitirdik, sonuçta asistanlığını sonlandırabilirlerdi.(K8)

Araştırmaya tanık olarak katılan bir katılımcı da (K5), kurumda benimsenen çifte standart anlayışının psikolojik taciz sürecini desteklediğini belirtmiş ve taciz süreci için kurum kültürünü sorumlu tutmuştur. Tanık katılımcı, tacizcilerin mağdura çifte standart yaptıklarını, mağduru yaptığı işe göre değil, önyargıları doğrultusunda değerlendirdiklerini belirtmiştir. Bu çifte standart anlayışından rahatsızlık duyduğunu ve tacizcilere ters düştüğü zaman aynı davranışların kendisine de uygulanabileceğinden korktuğunu ifade ederek, kurum kültürünü eleştirmiştir.

3. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Aşamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, işyerinde psikolojik taciz sürecinin nasıl başlayıp, nasıl sona erdiği, bu süreç içerisinde hangi davranışların sergilendiği, sürecin ilerleyen aşamalarının bireyleri ve kurumları ne derece etkilediği konuları katılımcıların subjektif algılamaları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların büyük bir bölümünün işyerinde psikolojik taciz sürecine uzun süre ile maruz kaldığı; en kısa süreli vakanın sekiz ay (K10), en uzun süreninin ise görüşmenin yapılmadığı dönemde halen devam etmekle birlikte üç yıl (K5) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların bir kısmı, süreç içerisinde düşmanca iletişimle sık sık, bir kısmı da hemen hemen her gün karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Görüşmeler sonucunda işyerinde psikolojik taciz sürecinin, önemseyen rahatsız edici davranışların yöneltilmesiyle veya taraflar arasında yaşanan çarpıcı bir olay sonrasında başlayan, sabır taşıracı davranışlarla şiddetlenerek, mağdurun sağlığını ve çevresini tehdit eden ve genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanan bir süreç olduğu tespit edilmiştir. Sürecin başlangıç aşamasında sergilenen, fark edilemeyen veya önemsenmeyen olumsuz davranışların, zaman içerisinde sıklaşarak şiddetlendiği ve sürecin bir sonraki aşamaya taşındığı saptanmıştır. Diğer taraftan, taraflar arasında yaşanan tek bir tartışma sonrasında da, sürecin doğrudan ikinci aşamaya geldiği belirlenmiştir. Sürecin bu ikinci aşamasında rahatsız edici davranışların daha objektif olarak algılanabildiğini ve sıklaştığını dile getiren katılımcılar, bu davranışları genellikle “sabır taşıran davranışlar” olarak

tanımlamışlardır. Sürecin bir sonraki aşamasında, katılımcılar bir takım sağlık sorunları yaşadıklarından, davranışsal değişiklikler gösterdiklerinden ve sürecin çevrelerini de olumsuz etkilediğinden bahsetmişlerdir. Sabır taşıran davranışların sık sık yöneltildiği, mağdurun sağlık sorunları ile yüzleştiği, çevresinin dolaylı da olsa olumsuz etkilendiği işyerinde psikolojik taciz sürecinin, bazı zorunluluklara bağlı olarak uzayabildiği belirlenmiştir. Araştırmadaki katılımcıların çoğunluğunun mecburi hizmet ya da uzmanlık diploması almak gibi yükümlülükleri, bu aşamanın uzamasına neden olmuştur. Bu aşamada istifa etmek isteyip de edemeyen devlet hastanesi çalışanlarının tükendikleri ve işten ayrılmayı bekledikleri saptanmıştır. Özel hastanede çalışan katılımcıların ise, bireysel tükenme aşamasını yaşamadan işten ayrılarak, süreci sonlandırdıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada, sürecin genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı tespit edilmiştir. Ancak süreç, özel hastane çalışanları için daha hızlı ve kolay; devlet hastanesi çalışanları için ise zor ve yavaş sonlanmıştır. Devlet hastanesi çalışanlarının, yukarıda da belirtilen gerekçelere dayanarak, özel hastane çalışanlarına göre mecburen daha uzun bir psikolojik taciz süreci yaşadıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan araştırmada, katılımcıların bazılarının, aktif mücadele göstermeleri ve yönetimin mücadelelerine destek olması gibi bireysel ve kurumsal faktörlere bağlı olarak, işyerinde psikolojik taciz sürecinin, tacizin durdurulması ile sonlandığı tespit edilmiştir. (K8) Örneğin, bir vakada tacizci işten ayrılmış; iki vakada ise mağdurların sürece karşı verdikleri aktif mücadele ses getirmiştir. (K1, K6)

Bu bölümde, işyerinde psikolojik taciz sürecinin aşamaları, ‘çatışma ortamı’, ‘sabır taşıran davranışlar’, ‘bireysel sağlığı ve çevreyi tehdit’, ‘bireysel tükenme’ ve ‘işten ayrılma – tacizi durdurma’ başlıkları altında ele alınmıştır. Bu aşamalar kapsamında, işyerinde psikolojik taciz sürecinin işleyişi, etkileri ve süreç içerisinde en sık karşılaşılan psikolojik taciz davranışları anlatılmıştır.

a. Çatışma Ortamı

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin, önemsenmeyen rahatsız edici davranışların veya taraflar arasında yaşanan çarpıcı bir olayın neden olduğu çatışma ortamı ile başladığı tespit edilmiştir.

Önemsenmeyen rahatsız edici davranışlar: Katılımcıların çoğu, işyerinde psikolojik taciz sürecinin genellikle önemsenmeyen rahatsız edici davranışların yöneltmesi ile başladığını belirtmiştir. (K2, K4, K5, K6, K8, K9, K10) Bu kişilerin, rahatsız edici davranışlarla, ya işe girer girmez karşılaştıkları, ya da belirli bir süre çalıştıktan sonra bu davranışların hedefi oldukları belirlenmiştir. Hem tanık, hem mağdur olan katılımcıların bazıları, tacizci /tacizcilerin davranışlarını işe girdikleri ilk günden itibaren gözlemlediklerini ve kısa süre içerisinde aynı düşmanca iletişime maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Bu süreç ilk tanışma günümde arkadaşların anlattıklarıyla başladı. İlk günden burada çalışma ortamının huzursuz olduğu, istifa etmemin daha iyi olacağı, insan yerine konulmadıkları konusunda yorumlar yapılmıştı...Herkes başına gelenleri anlatıyordu, kötü yaşanmışlıklara tanık oldum, çok korkunçtu benim için ilk günler ama tabi devam ettim...Sonrasında benzer tavırlara maruz kaldığımı fark ettim...Ama kıdemsiz olduğum için olduğunu düşündüm, işimi yapmaya devam ettim. (K6)

İşe ilk başladığımda burada iyi, saygıdeğer bir muamele göreceğimi düşünüyordum, mesleğimin getirdiği şekilde davranılmasını bekliyordum ama geldikten sonra gördüm ki, sanki 25 yaşında biri değil de on yaşında bir çocuğa davranılır gibi davranılıyor...Azarlamalar, eleştiriler...Şaşırmıştım ama normaldir diyordum.(K4)

İşe başladığım ilk günden beri o da buradaydı....Rahatsız, sorunlu biriydi, bağırıp, çağırıyordu...İlk günden rahatsız olmuştum ama üzerime alınmadım. (K8)

Buraya gelince, çevremdekileri gözlemleyince bir statü kaybı yaşayacağımı ilk günden anlamıştım...Doktor olmama rağmen gerekli saygı gösterilmedi, küçümseyici, işi eleştirici tavırlar...Güven duyulmayan, devamlı kontrol edilmesi gereken bir kişi gibi hissettim.(K2)

Önemsinmeyen rahatsız edici davranışlara işe başlanılan ilk günden itibaren maruz kalılabildiği gibi, bu davranışlarla işte belirli süre çalıştıktan sonra da karşılaşılabileceği belirlenmiştir. Örneğin bir katılımcı, işyerinde çatışma yaşadığı kişi ile ilk başlarda iyi ilişkisi olduğunu ancak belirli bir süre sonra, rahatsız edici davranışlarla karşılaştığını ifade etmiştir.

İlk bir sene falan çok iyi bir ilişkimiz vardı. Dışarıda da görüşüyorduk, benden sonra işe başladığı için, ona sürekli iş gösteriyordum, neyin, nasıl yapıldığını anlatıyordum, bilgi alışverişimiz çok iyiydi, her şey çok olumluydu. Sonradan bana karşı tavır aldı ama ben ilk zamanlarda iyi niyetliydim, 'yoktur öyle bir şey' diyordum.(K10)

Önemsinmeyen rahatsız edici davranışların sıklaşması ya da mağdurun belki de uzun bir süredir maruz kaldığı ancak algılamadığı bu olumsuz davranışları algılaması sonrasında, mağdur için daha yıkıcı olan ikinci aşamaya geçildiği saptanmıştır.

Çarpıcı olay: Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan bir diğer faktörün taraflar arasında yaşanan çarpıcı olay olduğu saptanmıştır. (K1, K3, K7) Katılımcıların ifadelerine göre taraflar arasında yaşanan tek bir olayın, psikolojik taciz sürecini tetiklediği ve sürecin doğrudan ikinci aşamaya gelmesine neden olduğu belirlenmiştir.

Aslında her şey çok güzel gidiyordu ama tek bir olay yüzünden her şey değişti. Bu olaydan sonra her şey 180 derece döndü ve mağdur yerin dibine batırılmaya başlandı. Sürekli soğuk davranma, onur kırıcı davranışlar, bağırıp çağırmalar, bizlerin önünde.(K3)

İhale olayı...Sürecin ilk aşaması bu olayla başladı. İhaleyi takip eden grup, taleplerini yerine getirmedeğim, menfaatlerini korumadığım için

rahatsız oldu ve bana karşı tavır aldı, şartnameyi değiştirmedığım için...Daha sonra devam eden olaylar.(K7)

Çarpıcı bir olayın, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatmasının yanı sıra süregelen bir sürecin algılanmasına, fark edilmesine neden olduğu da ifade edilmiştir.

İşyerinde psikolojik taciz süreci belki de çoktan başlamıştı, ben bir şey anlamamışım. Daha sonradan fark ettim, çarpıcı bir şey oldu aslında...Ben çok hareketliyim, hiper aktifim. Bir gün bana ‘sen çok hoppasın’ dedi. Kendisine hoppanın ne demek olduğunu bilip bilmediğini sordum ve bir sözlüğe bakmasını önerdim. Çok sinirlenmiştim, bir üstümün bana bu şekilde bir tabirde bulunması beni olumsuz etkiledi...Benim için işler bu noktadan sonra ciddiye bindi, öncesinde yaşadıklarımı önemsememişim.

İfadelerden de anlaşılacağı gibi, işyerinde psikolojik taciz sürecini tek bir tartışma tetikleyebilmekte ya da var olan bir sürecin algılanmasına yol açabilmektedir. Taraflar arasında yaşanan çarpıcı olay sonrasında, rahatsız edici davranışlar sıklaşmakta ve kasıtlı sergilenebilmektedir. Bu noktada mağdur için sürecin ikinci aşaması başlamış bulunmaktadır.

b. Sabır Taşıran Davranışlar

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin bu aşaması, sürecin algılanmaya ve şiddetlenmeye başladığı aşamadır. İşlerin ciddileştiği ve davranışların objektif olarak algılandığı bu aşamada, olumsuz davranışlarla daha sık karşılaşıldığı ve bu davranışların sabır taşıran davranışlar olarak algılandığı belirlenmiştir. Öyle ki, işyerinde psikolojik taciz sürecinin ilk aşamasında maruz kalınan rahatsız edici davranışlar zaman içerisinde boyut değiştirerek şiddetlenmekte, sıklaşmakta ve daha belirgin hale gelmektedir. Bu aşamada davranışlar objektif olarak algılanmakta, sıklıkla sergilenmekte ve tehdit boyutuna kadar uzanmaktadır. Bu bulgulara ilişkin katılımcıların yorumları şu şekildedir.

Davranışlar o kadar sıklaştı ki, hemen hemen her gün...İlk başta yaşadığım şeyle, neticede kıdemsizliğimdendir diye düşünüyordum. Belirli bir süre sonra, davranışlar sürekli tekrarlanmaya başladı, beni şok eden olaylara maruz kaldım. Sürekli bağırma, çağırma, kıdemli olmadığım halde iş ile ilgili azarlama, getir götür işleri yaptırma ve bu işleri gerçek işimmiş gibi yansıtmaya, söylediklerimi dinlemeden çekip gitme. (K6)

Devamlı bir baskı, hor görme, beceremiyorsun, vasatsın söylemleri...Bu sözleri o kadar sık duyuyordum ki...Herkesin ortasında 'sen ne biçim Anadolu Lisesi mezunusun, yapamıyorsun' söylemleri, aşağılamalar...Her seminerimde karşılaştığım davranışlar bunlar.(K1)

İlk başta davranışlardan etkilenmiyordum ama sonraları bu davranışlar sıklaştınca patladım. Diğerleri takdir görürken, benim işimi hiçbir zaman beğenmiyordu, görevim dışında işler yüklüyordu, hep burun kıvırıyordu.(K9)

Sürekli azarlama, önerilerin reddi, eleştiriler, yapılan işin sorgulanması...Sürekli bir baskı, stres altındaydım.(K4)

Yaşadığım ihale olayı sonrasında sürekli telefonla rahatsız ediliyordum. Cep telefonlarım dahil dinleniyordu. Bölümde yetkiliydim ama her kararım sorgulanıyordu. Sürekli göz dağı veriyorlardı. Tayinimi çıkaracaklarını, geçici görevimin iptal edileceği tehditleri savuruyorlardı, iki arada bir derede kalmıştım.(K7)

Sürekli yaptığım işlerde hata buluyordu, kendisi bile hata yapsa bana bağırıp çağırıyordu, görevim dışında işler veriyordu, hatta başka bölümlerin işini bile bana yüklüyordu. Yüksek lisansa başvurmam konusunda çok üzerime geldi. Bana yetersizmişim gibi davranıyordu. 'İngilizce sınavını bile geçemezsin sen' şeklinde ifadeler...Arkadaşlarıma da benim hem işi, hem okulu bir arada götürebilecek kapasitede olmadığımı, sınavı geçemeyeceğimi söylüyormuş. (K10)

Kendimi ifade etmeye çalıştım. Yaşadıklarımı anlatmaya çalıştığımda, daha onur kırıcı söylemlere maruz kaldım. Bana başka sorunlarım olduğu, psikolojik bir derdim olduğu ve bu nedenle mutsuz olduğum söylendi...Aile hayatımda yaşadığım problemlerin buraya yansıdığı söylendi. (K6)

Çalışmada işe yönelik ve kişiliğe yönelik saldırıların yanı sıra sosyal ilişkilere yönelik ve fiziksel saldırılara maruz kaldığını belirten katılımcılar da yer almıştır.

Bir sene boyunca üstleri hep soğuk davrandılar, bir iş vermeleri gerektiğinde ona doğrudan söylemediler, bizim aracılığımızla iletişim kuruluyordu. Önümüzde aşağılamalara, küfürleşmelere kadar varan söylemlerde bulundular. ‘Bunu bir salak yapar, hiç mi aklın yok’ gibi rencide edici sözlerle maruz kaldı, her türlü onur kırıcı davranış sergilendi. Hazırladığı rapor masada suratına doğru fırlatıldı, bu derece ciddi olaylar.(K3)

İşe ne zaman gelip gittiğim her gün kontrol ediliyordu, sürekli angarya işler veriliyordu, ne zaman bir soru sorsam cevapsız bırakılıyordu, bana saygı göstermiyorlardı...Hakarete varan söylemelere maruz kaldım. Bir başvuru işleminde yaptığım hata yüzünden “geri zekalı mısın, bilmiyor musun?” şeklinde sözlerle maruz kaldım, izin belgeleri ve başvuru evrakları yüzüme fırlatıldı.(K2)

Bu ifadeler doğrultusunda katılımcıların en sık karşılaştığı psikolojik taciz davranışlarının yüksek sesle bağırma, getir götür işleri yaptırma, görev dışında işler yaptırma, azarlama, söylenenleri dinlememe, yapılan işi hor görme, önerileri dinlememe, her yapılan işi eleştirme, telefon dinleme, takdir etmeme, kararları sorgulama, tehdit etme, göz dağı verme; yetersizmiş gibi davranma, psikolojik ve /veya ailesel sorunlar yaşadığına ikna etme, iletişim kurmama, başkaları vasıtasıyla iletişim kurma, giriş çıkış saatlerini sıkı takip etme, soruları cevapsız bırakma, aşağılama, onur kırıcı söylemlerde bulunma, surata kağıt fırlatma ve saygı göstermeme davranışları olduğu tespit edilmiştir.

c. Bireysel Sağlığı ve Çevreyi Tehdit

Sürecin bu aşamasında psikolojik taciz davranışların sıklaşmasına bağlı olarak, mağdurun psikolojik ve/veya fiziksel sağlık sorunları yaşadığı ve davranış değişiklikleri gösterdiği tespit edilmiştir. Sağlık sorunlarına ilişkin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler ‘mağdurun sağlık sorunları’ başlığı altında değerlendirilmiştir. Sürecin bu aşaması, mağdurun sağlığı kadar çevresini de tehdit eden bir aşamayı temsil etmektedir. Sürecin, mağdurun ailesi, çalıştığı kurum ve/veya çalışma arkadaşları üzerinde yarattığı olumsuz etkiler ise mağdurun çevresi başlığı altında sunulmuştur.

Mağdurun Sağlık Sorunları: İlerleyen psikolojik taciz sürecinin bu aşamasında mağdur, ciddi sağlık problemleriyle karşılaşmaktadır. Katılımcılar yaşadıkları sıkıntıların tüm sistemlerini olumsuz etkilediğini, sürecin ilerleyen safhalarında fiziksel ve psikolojik sağlık problemleri yaşamaya başladıklarını belirtmişlerdir. Sürecin neden olduğu fiziksel belirtilerin başında baş ağrısı, uykusuzluk, gerginlik, iştahsızlık, kilo verme, yorgunluk, saç dökülmesi ve cilt hastalıkları geldiği saptanmıştır. Örneğin bir katılımcı, sürecin ilerleyen aşamalarında, yaşadığı stresin düzeyinin artmasına bağlı olarak, bir gecede saçının döküldüğünü belirtmiştir.

Baskıdan kaynaklanan bir şey...Sürekli bağırıp çağırma, eleştiriler, küçük görme...Hep stresliydim...Sunumumdan bir gece önce saçım döküldü. (K4)

Bir diğer katılımcı iştahsızlık sorunu yaşadığını ifade etmiştir.

Çok iştahlı olduğum halde, yemek yiyemez olmuştum...Arkadaşlarım beni hiç iyi görmediklerini, kilo verdiğimi söylüyorlardı. (K10)

Bu süreci gözlemleyen bir katılımcı, mağdurun gözle görülür bir cilt sorunu yaşadığını aktarmıştır. (K3)

Özellikle son dönemlerde yaşadığı sıkıntıların arttığını görüyordum...Suratında kırmızı döküntüler çıkmıştı bu dönemde.

Hemen hemen tüm katılımcılar bu dönemde uykusuzluk, gerginlik, baş ağrısı ve yorgunluk problemi yaşadıklarını belirtmişlerdir. Sürecin bu aşamasında, mağdurların psikolojik olarak da büyük sıkıntılar yaşadığı saptanmıştır. Katılımcıların belirttiği psikolojik etkiler arasında hayal kırıklığı, dikkat toplayamama, değişen ruh hali, kendini değersiz hissetme, özgüvenin azalması, ağlama hali, kabus görme, endişe, öfke, depresyon, mutsuzluk yer almıştır.

Sürekli bu konudan bahseder olmuştum...İnsanın değersiz olduğunu hissettiği an, arkadaşları bana, onun (tacizcinin) beni düşünmediğini, umurunda olmadığını yineliyordu, ben ise sürekli bana neler dediğinden bahsediyordum...O dönemlerde dikkatim dağınıktı, yaşadıkları sanki post travmatik bozukluk gibiydi, sürekli bundan bahsetme, her şeyden anlam çıkartma...Sabah işe gelirken 'bugün çok güzel bir gün olsun, bugün çok şanslı olayım' diye dileklerde bulunuyordum sanki işte güzel bir gün geçirmek için çok büyük bir şansa ihtiyaç varmış gibi.(K6)

Katılımcılardan bazıları, işyerinde psikolojik taciz sürecinin bu aşamasında depresyon tedavisi gördüklerini anlatmışlardır.

Sürekli bir baskı, sürekli stres...Depresyona girdim, ağlayarak psikiyatriste gittim...Anti depresan kullandım bir yıl kadar...Eve gittiğim zaman sürekli ağlıyordum, evde bile devam ediyordu yaşadıkları, kendimi hastanede (işyerinde) gibi hissediyordum.(K4)

Bir diğer katılımcı süreçten ciddi anlamda etkilendiğini ve iki buçuk yıl depresyon tedavisi gördüğünü ifade etmiştir.

O dönem kendimden korkmuştum...Öfke duyuyordum. Yaşadıkları karşısında fiziksel anlamda bir şeyleri kırıp dökme isteği gelmişti, bu durumlarda çıkıp hava alıyordum, buradan uzaklaşıyordum.(K2)

Katılımcılardan bir diğeri, tacizci kişi ile ilgili kabuslar gördüğünü belirtmiştir.

Rüyalarımda hep onu üstlere şikayet ediyordum...O (tacizci) buradan ayrılalı iki sene oluyor belki ama geçenlerde bile onunla ilgili bir kabus gördüm...Çok sıkıntılı uyandım.(K8)

Katılımcıların bir kısmı, kendilerini değersiz hissettiklerinden bahsetmiştir. Örneğin bir katılımcı o dönemde yaşadığı psikolojik problemleri şu şekilde ifade etmiştir.

Psikolojik olarak çok etkilendim...'Yetersizsin, vasatsın' söylemleri...Sürekli ağlıyordum..Hiçbir şeymişim hissine kapıldım, kendimi değersiz hissettim...Halbuki öyle bir şey yok, bir çok şey başarıp buralara geldim, bu davranışları hak etmemiştim. (K1)

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin bu aşamasında, katılımcıların bazı davranış değişiklikleri yaşadıkları da belirlenmiştir. Örneğin bir katılımcı, bu süreç içerisinde yaşadığı sıkıntılara bağlı olarak içine kapandığını, hayal dünyasına çekildiğini, işyerine gelme isteğinin azaldığını ve performansının, başarısının düştüğünü belirtmiştir. (K6) Bir diğer katılımcı, sosyal hayattan uzaklaştığını, motivasyonunun düştüğünü ve önceden eve isteyerek iş getirirken, artık işle ilgili bir şey görmek istemediğini ifade etmiştir. (K1) K8, daha önceden keyfi izin kullanmazken, yaşadıkları karşısında yorulduğunu ve izin almaya başladığını söylemiştir. Daha önceden sessiz ve sakin biri olduğunu belirten K7 ise, bu dönemde davranış değişiklikleri yaşadığını, saldırganlaştığını, karşındakine karşı ses tonunu yükselten, insanlara bağırıp çağıran, kırıcı, tartışmalara giren biri haline geldiğini ifade etmiştir. K7 ise bir yıl boyunca yaşadıklarının hayatını alt üst ettiğini, huzurlu çalışmadığını ve saldırganlaştığını belirtmiştir.

Mağdurun Çevresi: İlerleyen süreç mağduru, fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda mağdurun çevresi (aile, tanıklar ve kurum) için de bir tehdit unsuru olabilmektedir. Bu aşamada sürece dahil olan kişilerin sayısı artarken, bu olguyu gözlemleyen çalışma arkadaşlarının da süreçten ciddi şekilde etkilenmeleri mümkündür. Araştırma kapsamında tanık olarak yer alan iki kişi, bu süreçten nasıl etkilendiklerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

Bu süreç beni mutlaka çok etkiledi, mağdur olan kişi de, tacizciler de benim üstümdü sonuçta, kime nasıl davranacağımı bilemiyordum...Ben de mağdur olmaktan korktum...İşyerinde rahatım kaçtı, geceler boyu uyku kaçtı, tatildeyken bile aklımdan çıkaramadım. (K5)

Bu yaşananları gördükten sonra burada çalışma hevesim kaçtı, ben mağdur olmasam bile başkasının mağdur olduğunu görmek, beni rahatsız etti, saydığım sevdiğim üstlerime inancımı kaybettim...Yaşanan gerginlikler beni de etkiledi tabi, çalışma arkadaşlarımda tümünde bir umutsuzluk duygusu...İşlerin kötüye gittiği yönünde konuşmalar duyuyordum, bir ara herkes mutsuz oldu, dalga dalga yayıldı bu mutsuzluk. (K3)

Araştırmada hem mağdur, hem tanık olarak yer alan bir katılımcı ise bölümde yaşananların, diğer çalışanları ciddi anlamda etkilediğini gözlemlediğini belirtmiştir.

Sadece ben değildim, (çalışma) arkadaşlarım da etkilendi, kimisi açıkça söyledi, kimisi söylemedi, bölüm içerisinde tedavi gören kişilerin olduğunu biliyorum.(K2)

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin bu aşamasının, tarafların işe ve işyerine bakış açılarında meydana gelen değişikliğe bağlı olarak, kurum için de olumsuz sonuçlar doğuracağı varsayılmaktadır. Öyle ki katılımcıların tümü bu dönemde performanslarının düştüğünü, bir kısmı ise işe geç gelme, izin alma, rapor alma gibi davranışlarda bulunduğunu belirtmiştir. Örneğin K4 işe geç gelmeye başladığını ayrıca bu dönemde sağlık raporu alarak işten uzaklaştığını belirtmiştir. K8 işten izin almaya başladığını, K2 ise depresyon tedavisi gördüğü dönemde rapor aldığını belirtmiştir. K10, işyerinde aynı şeyleri yaşayacağı stresiyle işe geç gittiğini belirtmiştir. Katılımcıların öne sürdüğü bir diğer konu, düşük verimle çalışmalarına ilişkindir. Verim düşüklüğü yaşadığını belirten bir katılımcının, bu konuya ilişkin düşünceleri aşağıda belirtilmiştir.

Sonuçta doktorum, ahlaken işlerimi yerine getiriyordum ama üstlerimin bana verdiği işleri erteliyordum, işleri yavaşlatıyordum, daha verimli çalışabilirdim, böyle olmasaydı.(K2)

Bir diğerkatılımcı, eskiden iyi olacağını düşündüğü işleri, kendi işi olmadığı halde yaptığını, ancak yaşadıklarından sonra işinin gereklerinden fazla bir şeyi elinden gelse bile yapmadığını anlatmıştır. (K9) Kurumu olumsuz etkileyeceği varsayılan bir diğerkhusus, kuruma olan inancın azalması ve çalışanların kurum hakkında edindikleri olumsuz imaja ilişkindir. Katılımcılardan biri çalıştığı bölüm için olumsuz düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

Bir şirketin karakter özellikleri vardır, şirketin temsil ettiği değerler, kurucular, yöneticiler, atmosfer...Burada bilgi paylaşımından tutunda, üstlerin yöneticilik anlayışına kadar çok ciddi anlamda sorunlar var, bu bölümün karakterine yansıyor. Bu bölümün dışarıdan görünen bir karakteri var, olumsuz ve buraya yapışmış bir karakter. (K2)

Bir diğerkatılımcı, çalıştığı kurum için olumsuz düşüncelere sahip olduğunu ve bölümde çifte standart anlayışı olduğunu belirtmiş ve bir yetersizliği başkası gösterdiğinde olay kapatılırken, mağdur hata yaptığında üstüne gidildiğinden bahsetmiştir. (K5) Katılımcıların hemen hemen hepsi bu dönemde işyerine gitme isteklerinin azaldığını ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığını belirtmişlerdir. Örneğin, bir katılımcı sürecin bu aşamasında, işten ayrılma safhasına geldiğini anlatmıştır.

Yaşadıklarımı ifade edemedim, sorunlu insan olarak algılandım, daha fazla yapacak bir şey yoktu...Hayal kırıklığı, yanlış yerde olduğumu düşündüm...Başka bir yere gidip, başka bir şey yapmak isteği içerisine girmiştım.(K6)

Asistan doktorların çoğunun, istifa etmeyi düşündükleri ancak uzman olabilmek için mecburen bu sürece katlandıkları tespit edilmiştir.

Yeter bu işkence, burayı bitirip gitmek istiyorum, bir daha da dönmeyeceğim hiçbir şekilde. (K3)

Bir diğerkatılımcı, bu dönemde işten ayrılmayı düşündüğünü ve uzmanlık eğitiminden bile vazgeçerek, iki kere resmi istifasını verdiğini belirtmiştir. (K2)

Mağdurun maruz kaldığı düşmanca iletişimin şiddetinin arttığı bu aşamada, etkilenen diğer bir kurumun aile kurumu olduğu anlaşılmıştır. Katılımcılar, işyerinde yaşadıklarından psikolojik, fiziksel ve davranışsal olarak etkilenmeleri sonucunda, aile ilişkilerinin de bozulmaya yüz tuttuğunu anlatmışlardır. Örneğin bir katılımcı, eşiyle başka hiç bir problem yaşamadığı halde işyerindeki sorunlar sebebiyle evde de sıkıntılar yaşamaya başladığını ve bu sıkıntılara, eşinin istifa etmemesi, işe devam etmesi konusunda baskılarının neden olduğunu belirtmiştir. (K2) Yaşadığı psikolojik baskılar nedeniyle ilaç tedavisi gören bir katılımcı ise, sürecin neden olduğu ailevi sorunları şu şekilde dile getirmiştir.

Eve gittiğim zaman neşesizdim, eşimle ilişkim bozuldu, o da doktor, yoğun çalışıyor. Sürekli ağlıyordum, onu da yordum...Yaşadıklarım her şeyi etkiledi, doğum yapmayı düşündüğümüz bir dönemdi, onu bile ertelemek zorunda kaldık.(K4)

d. Bireysel Tükenme

Sabır taşıran davranışların sık sık yöneltildiği, mağdurun sağlık sorunları ile yüzleştiği, çevresinin dolaylı da olsa olumsuz etkilendiği işyerinde psikolojik taciz sürecinin bazı zorunluluklara bağlı olarak uzaması sonucunda, işyerinde psikolojik taciz sürecinin dördüncü aşaması olan bireysel tükenme aşamasına geçilmektedir. Uzman olma ya da mecburi hizmet süresini doldurma gibi zorunlulukları olan katılımcıların, işyerlerinde mecburen çalışmaya devam ettikleri bu aşamanın, mağdurun en fazla yıprandığı aşama olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların sekizinin bu tür zorunluluklar nedeniyle, uzun bir psikolojik taciz süreci yaşadıkları belirlenmiştir. Öyle ki, özel hastane çalışanları için en fazla bir yıl süren ve mağdurların istifa ederek işyerlerinden ayrılması ile sonlanan psikolojik taciz süreci, devlet hastanesi çalışanları için üç yıla kadar uzamıştır. Süreci istifa ederek sonlandıramayan bu katılımcıların, mecburen bu süreci uzun yaşadıkları ve çok yıpranarak, bireysel tükenme yaşadıkları belirlenmiştir.

Devlet sektöründe çalışan katılımcıların bir kısmı, işyerinde psikolojik taciz sürecini işten ayrılarak sonlandırmak istediklerini ancak, uzmanlıklarını alabilmek için

mecburen yaşananlara katlandıklarını ve süreci sonlandırmak için istifanın uygun bir seçenek olmadığını belirtmişlerdir. Bu kişiler, işyerinde karşılaştıkları düşmanca iletişimin sonlanmadığını, tükendiklerini ancak sürecin halen devam ettiğini ve sürecin uzmanlıklarını alıp, hastaneden ayrıldıkları zaman biteceğine inandıklarını belirtmişlerdir. Örneğin bir katılımcı, bu yaşadıklarının çekmesi gereken bir çile olduğunu, bunları yaşayıp bitirmesi gerektiğini ve bölümden mezun olduğunda asla burada çalışmak istemediğini belirtmiştir. (K4) Bir diğer katılımcı, bu aşamada yapacak bir şeyi kalmadığını ve çok yıprandığını şu şekilde ifade etmiştir.

Kendimi ifade etmeye çalıştım, yaşadıklarımı anlatmaya çalıştığımda daha onur kırıcı söylemlere maruz kaldım. Bana başka sorunlarım olduğu, psikolojik bir derdim olduğu ve bu nedenle mutsuz olduğum söylendi...Aile hayatımda yaşadığım problemlerin buraya yansıdığı söylendi. Kişiliğime yönelik ithamlarla karşılaştım, sorunlu kişi olarak algılandım...Çıkışımın olmadığını hissettiğim bir andı. (K6)

Araştırmada, yaşadıkları nedeniyle uzmanlık eğitimini yakmayı göze alan ve işten ayrılma girişiminde bulunan bir katılımcı da yer almaktadır.

İşten rapor aldım, işten ayrılma eğilimim arttı....İki kere asistanlık eğitimimden resmi istifa ettim ama bazı nedenlerden kabul edilmedi. Ailesel baskı oldu, aslında eşimi sevdiğim için işime geri döndüm...İstifam kabul edilseydi daha iyi olabilirdi diye düşünüyorum...Burada maddi, manevi iyi bir pozisyonda çalışacaksın deseler de kesinlikle çalışmam. Süremin bitmesine çok az kaldı...Bölüm içerisine girmeyi bile istemiyorum.

e. İşten ayrılma – Tacizi Durdurma

Araştırmaya katılan mağdurlar ve tanıklarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen temel bulgu, işyerinde psikolojik taciz sürecinin uzun bir süreç olduğu ve bu sürecin genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı yönündedir. Araştırmaya katılan mağdurların dördü (K9, K10, K7, K3) için işyerinde psikolojik taciz süreci, işten ayrılma ile sonlanmıştır. İşten ayrılan dört mağdurun ikisi istifa ederek, ikisi mecburi görev süresini doldurduktan sonra işten ayrılmışlardır. Katılımcılardan biri için ise

işyerinde psikolojik taciz sürecinin, yönetimin de desteğiyle birlikte, tacizcinin işten ayrılması ile sonlandığı tespit edilmiştir. (K8) Katılımcılarının beşinin ise görüşmelerin yapıldığı dönemde halen işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kaldığı belirlenmiştir. Bu beş kişiden üçü (K5, K4, K2) maruz kaldıkları psikolojik taciz sürecinin, devam ettiğini ve işten ayrılmak için mecburi çalışma süresini doldurmayı beklediklerini belirtmişlerdir. Diğer iki kişi ise maruz kaldıkları psikolojik tacizin azaldığını ve taciz sürecinin olumlu bir şekilde sonlanacağını umduklarını belirtmişlerdir. (K6, K1) Buna göre, işyerinde psikolojik taciz sürecinin mağdurun işten ayrılması veya tacizin durdurulması ile sonlandığı tespit edilmiştir.

Mağdurun İşten Ayrılması: Katılımcıların bazıları, yaşadıkları sıkıntılı sürecin belirli bir aşamadan sonra dayanılmaz hale geldiğini ve işyerinden ayrılmak dışında yapabilecekleri bir şey olmadığını söylemiş ve süreci işten ayrılarak sonlandırmışlardır. Örneğin K10, işini sevdiği halde, yaşadıkları nedeniyle işinden soğuduğunu, mutsuzlaştığını, kurumdan da destek alamayacağını anladığında, yapacak bir şeyi olmadığını düşünerek, işten ayrıldığını anlatmış ancak yaşadığı sürecin bu noktada da sonlanmadığını ifade etmiştir.

Devamı var aslında, inanamamıştım, bana takmış! Bu hastaneden ayrılınca, aynı hastanenin başka bir şubesinin işe alım ilanını gördüm ve işe başvuru evrakları hazırlamaya başladım. Benim arkadaşlarımdan duymuş başvuracağımı...Sonuçta şubeler arası iletişim vardı, benim için kötü şeyler söylemiş, tartışmalar yarattığımı, işten iyi ayrılmadığımı...Benim oraya başvurmamı da engelledi.(K10)

Bir diğer özel hastane çalışanı, uzun süredir olumsuz davranışlara maruz kaldığını ve yaşadığı son bir olayın istifa etmesine neden olduğunu belirtmiştir.

Nöbet değişikliği talebinde bulunmuştum, diğer arkadaşım ile anlaşmıştık, herkesin sıkça yaptığı bir şey...Çok önemli bir sebebim vardı...Anlamsızca reddetti, değişikliği onaylamadı...Dayanamadım ve 'ben gidiyorum' dedim. Çok sık üzerime geliyordu, bu tek bir olay değil, bu sabrımın taşıdığı andı.(K9)

Beş aşamalı olduğu öngörülen işyerinde psikolojik taciz sürecinin, yukarıdaki özel hastane çalışanları için üçüncü veya dördüncü aşamada sonlandığı görülmüştür. Devlet hastanesinde çalışanların ise uzun bir psikolojik taciz süreci yaşamalarına bağlı olarak, sürecin beş aşamasını da tecrübe ettikleri görülmüştür. Örneğin, devlet hastanesinde mecburi hizmetini yerine getiren katılımcı, yaşadıklarına mecburen katlandığını, çok yıprandığını ve süresi dolar dolmaz işten ayrıldığını belirtmiştir.

Ben mecburi hizmetim olmasaydı çeker gelirdim, o şartlarda çalışmaktansa...Sürekli taciz altında...Huzurlu iş yapamıyordum...Resmi sürem biter bitmez, sağlık raporu alarak döndüm oradan. (K7)

Tacizi Durdurma: Araştırmada, işten ayrılma ile sonlanan beş aşamalı işyerinde psikolojik taciz sürecinin, bazı katılımcılar için farklı bir şekilde sonlandığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların bir kısmı, işyerinde artan kıdemlerine bağlı olarak, tacizcilere karşı nasıl ayakta durulması gerektiğini öğrendiklerini belirtmiştir. Bu kişilerin verdikleri mücadelenin, aktif tepkilerin ses getirdiği ve sürecin şiddetinin eskisi gibi rahatsız edici olmadığı saptanmıştır. Örneğin bir katılımcı, ilk başlarda yaşadıklarını deneyimsiz olması ile bağdaştırmış ve sürekli bir baskıya maruz kaldığı halde pasif kaldığını, sadece ağladığını ifade etmiş, ancak artan kıdemine bağlı olarak, tepkisini ortaya koyduğunu ve istediğini aldığını belirtmiştir.

İlk zamanlar çok ağlıyordum, ancak sonralarında bu böyle olmayacak dedim ve dişimi çıkarmam gerektiğini anladım. Buradayım demem lazımdı...Üstümle doğrudan konuşup, neyin yanlış olduğunu söylüyordum...Bir şekilde kendimi ifade etmeye başladım, özgüvenimi geri kazandım. Karşılık veriyorum artık...Sesini çıkarmıyorsan, boyun eğiyorsan, sana daha fazla yöneliyorlar...Kıdemim biraz artınca ve kendimi gösterince işler değişmeye başladı. (K1)

Bir diğer katılımcı da yaşadıkları karşısında mücadele ettiğini ve maruz kaldığı baskının şiddetinin eskiye göre azaldığını ifade etmiştir.

Ben bir çıkış yolu buldum, kendimi daha iyi hissediyorum...Bağırma, çağırma, istekler azaldı, yok diyemem ama bir

şekilde saygı talep ettiğimi ona hissettirdiğimi düşünüyorum...Mücadele ettiğimi gördü, sesimi çıkarmadan oturdum, eski kıdemsiz dönemlerimdeki gibi...Bir şeye izin vermediğimi, doğru bulmadığımı hissettirdim...Bunlar prestij kaybına neden oldu karşımdaki insanda...Davranış değişikliği oldu...Belki olanları unuttu, belki de ben biraz daha tahammül eder hale geldim.(K6)

Araştırmada yer alan vakaların birinde ise kurum, işyerinde psikolojik taciz sürecinin sonlandırılmasında etkin rol oynamış ve tacizcinin kurumdan ayrılmasını sağlayarak süreci sonlandırmıştır. Bu vakada, tacizcinin davranışlarının tüm bölüm hatta diğer bölümler tarafından da gözlemlendiği ve tacizcinin bir çok defa üst yönetime şikayet edildiği ifade edilmiştir. Üst yönetim, gelen şikayetler nedeniyle tacizciyi iki kere kurula sevk etmiş, ciddi uyarılarda bulunmuş, tacizciyi insanlarla tartışma çıkaramayacağı bir bölüme vermiş ve davranışların devam etmesine bağlı olarak tacizcinin normalden daha erken sürede mezun olmasını sağlamıştır. Bu kişinin baskılarına maruz kalan katılımcı, sürecin sonlanmasından her ne kadar memnun olduğunu belirtse de, tacizcinin bu işten avantajlı çıktığını söylemiştir.

Onun asistanlığı çok kısa tutuldu bu olanlar yüzünden....Normalde beş buçuk, altı senede alıyoruz uzmanlığımızı ama o dördüncü senesinde aldı ve gitti, bu çok zor bir şey aslında...Yaptıkları bir bakıma onun avantajına oldu...Bütün asistanlar da olan duygu adaletsizlik duygusudur, biz çalıştık, o uzmanlığını aldı. (K8)

4. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinde “Kasıt” Faktörüne İlişkin Bulgular

Araştırmada bazı vakalarda, işyerinde psikolojik taciz sürecinin kasıtlı olarak yöneltildiği saptanmıştır. Buna göre, tacizci kişi ya da kişilerin, mağdurun işten ayrılması, cezasını çekmesi, huzursuz olması gibi amaçlarla psikolojik taciz uyguladıkları belirlenmiştir. Örneğin katılımcılardan biri, tacizcilerin istediği yönde hareket etmediğini ve bunun sonucunda, huzursuz bir çalışma ortamında çalışmaya

maruz bırakıldığını ve planlı programlı bir psikolojik baskıyla karşılaştığını şu cümlelerle anlatmıştır. (K7)

Bu ihale olayından sonra tepkiler uzun süre devam etti...Kasıtlı tabi...Raporlarımdan rahatsız oluyorlardı, sürekli kararlarım sorgulanıyordu...Beni sıkıştırıyorlardı, psikolojik baskı yaptılar gitmem için ya da gitmesem de sesimi çıkarmamam için.

Bir diğer vakada, mağdurun yöneticisine karşı yaptığı bir yanlış nedeniyle psikolojik taciz sürecine maruz bırakıldığı anlatılmış ve bu sürecin, mağdura ceza vermek, onu yıldırma amacıyla kasıtlı olarak sürdürüldüğü belirtilmiştir. (K3) Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecinin, mağdurun iş huzurunu kaçırmak ve işten ayrılmasını sağlamak amacıyla yöneltildiği de belirlenmiştir. (K5) Katılımcıların bir kısmı ise işyerinde psikolojik tacizin zalimce bir niyetle yöneltilmediğini belirtmiş ve tacize neden olan kişilerin bu yaşananları doğal bulduklarını, süreci algılamadıklarını veya olumsuz davranışları motivasyon aracı olarak düşündüklerini ifade etmiştir. Örneğin işe ilk başladığında olumsuz davranışların kasıtlı olarak kendisine yöneltildiğini düşünen bir mağdur, sürecin ilerleyen safhalarında diğer çalışanların da benzer sorunlar yaşadığını görmüş ve sorunun üst yönetimin takip ettiği yaklaşım tarzından kaynaklandığını algılamıştır. (K2) İşyerinde psikolojik taciz sürecinin kasıtlı olarak yöneltilmediğini düşünen diğer katılımcıların görüşleri şu şekildedir.

Bir kasıt olduğunu düşünmüyorum, bu davranışları normal olarak görüyorlar, böyle gelmiş, böyle gider mantığı...Kötü insan değiller...Bir şey yaptıktan sonra 'ne var ki bunda?' diyebiliyorlar.(K4)

Onlara göre kasıt yok...Onlara göre bu bir motivaston aracıymış!...Ama bana göre tam anlamıyla onur kırıcı, performans düşürücü hareketler.(K1)

5. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecine Taraf Olanların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecine taraf olan kişiler kapsamında mağdurlar, tacizciler ve tanıklar değerlendirilmiştir. Buna göre, işyerinde psikolojik taciz sürecinin, genellikle bir mağdur ve bir tacizci arasında başladığı ve zaman içerisinde tarafların yandaş edinmesine ve/veya yaşananların objektif algılanmasına bağlı olarak çok taraflı bir süreç halini alabildiği tespit edilmiştir. Örneğin, işyerinde psikolojik tacize tanık olan bir katılımcı, bir üst ile bir asistan doktor arasında yaşanan çarpıcı bir olay sonrasında, üstün diğer üstleri etkilediğini ve tüm üstlerin mağdura cephe almasına neden olduğunu belirtmiştir. (K3) Bu vakada, tacizcinin yandaş edinerek, daha güçlü bir pozisyona geldiği ve kalabalık tacizci grubunun adeta bir çete gibi mağduru psikolojik tacize maruz bıraktığı tespit edilmiştir. Tacizci, yandaş edinebildiği gibi mağdurun da yandaş edindiği olgulara rastlanmıştır. Ancak bu tür durumlarda mağduru destekleyen kişinin, mağdur pozisyonuna düşebileceği de görülmüştür. Örneğin, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişiyi destekleyen bir tanığın, sadece mağduru desteklediği için tacizcinin düşmanca saldırılarına maruz kaldığı belirlenmiştir. (K10) İşyerinde psikolojik taciz sürecinin ilerleyen safhalarında, saldırıların daha belirgin olarak sergilenmesi, sürece tanık olan kişilerin sayısının artmasına neden olmuştur. Mağdur ya da tacizcinin tarafını tutmayan, izleyici pozisyonundaki tanıkların bile söz konusu süreçten dolayı olarak etkilendikleri tespit edilmiştir. Araştırmada, sürece doğrudan ya da dolaylı olarak katılan tarafların karakteristik özelliklerine ilişkin bulgular da elde edilmiştir. Buna göre, on vakanın sekizinde tacizci kişi ya da kişilerin mağdura göre üst düzey pozisyonda, ikisinde ise eşdeğer pozisyonda çalıştığı saptanmıştır. On vakanın ikisinde tacizcinin erkek, sekizinde kadın olduğu belirlenmiş ve sekiz vakanın aynı cinsler arasında gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu vakalardan üçünde, tacizci ve mağdurun aynı yaş grubunda olduğu, yedisinde ise tacizcilerin mağdurdan yaşça büyük olduğu saptanmıştır. Vakaların sekizinde tacizcinin mağdura göre daha kıdemli, birinde daha az kıdemli, birinde ise aynı kıdem seviyesinde olduğu görülmüştür. On vakanın beşinde tacizcinin bekar, üçünde evli olduğu, ikisinde ise hem bekar hem evli tacizcilerin yer aldığı belirlenmiştir.

Araştırmada, katılımcılardan psikolojik taciz sürecine neden ve/veya tanık olan kişileri bir ifade ile isimlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılara ayrıca, kendilerini nasıl tanımladıkları ve bu sürece maruz kalmalarına neden olan bir kişilik özelliği barındırıp, barındırmadıkları da sorulmuştur. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular tacizcinin, mağdurun ve tanıkların bazı karakteristik özelliklere sahip olduğuna işaret etmiştir. Bu özellikler; tacizci tipleri, tanık tipleri ve mağdur özellikleri başlıkları altında değerlendirilmiştir.

a. Tacizci Tipleri

Her şeyi kendi bildiğine inanan: “Bana kimse bir şey öğretmez” tavrılarında olan tacizcinin kendisini diğerlerinden üstün gören bir kişi olduğu kabul edilmektedir⁵⁶⁵. Araştırmadaki vakaların bazılarında, tacizci, kendi bilgisi dışında hiçbir bilgiye güvenmeyen, her şeyi doğru bildiğine inanan ve başkalarının fikrini önemsemeyen bir kişi olarak tanımlanmıştır. (K1, K4)

Her şeyi sanki o doğru biliyor, edebiyatı, tarihi ben çok iyi bilirim, tıp desen benim alanım...Ben mükemmelim, süperim diyen biri .(K4)

Zayıf hafızalı: Tacizcinin zayıf hafızalı olmasının, iki dakika önce ne söylediğini veya ne olduğunu hatırlayamamasının, çileden çıkartan ve karşısındakinin mücadele etmesini imkansız kılan bir özellik olduğu öne sürülmektedir⁵⁶⁶. Araştırmadaki vakaların birinde tacizcinin, mağdurun yaptığı işleri hatırlamadığı ve hatırlamadığı için de işleri yapılmamış gibi algılayıp, mağduru suçladığı anlatılmıştır. Mağdur, yaptığı işi tacizciye ilettiği halde, işin tacizci tarafından kasıtlı veya kasıtsız hatırlanmadığını ve tacizcinin bu tavrı nedeniyle, her işi yazılı olarak tacizciye iletmeye başladığını anlatmıştır. (K10)

Karşısındakini dinlemeyen, cevap vermeyen: Tacizci için öne sürülen bir diğer kişilik özelliği, karşısındakini dinlememe özelliğidir. Genellikle ikili ilişkilerde başarısız olduğu kabul edilen tacizcilerin, karşısındaki ile konuşurken ya sessiz ve saldırgan bir tavır; ya karşısındakini sadece kendi istediği zaman çok kısa konuşturan,

⁵⁶⁵ Field, s.66.

⁵⁶⁶ Field, s.54.

baskıcı bir tavır ya da taşkın, samimiyezsiz ve bencil bir tavır takındıkları öne sürülmüştür⁵⁶⁷. Bu araştırmada da tacizci, karşısındakini dinlemeyen bir kişi olarak tanımlanmıştır. Katılımcılardan biri, tacizciye basit bir soru sorduğunda bile cevap alamadığını ve önerilerinin hiçbir zaman dikkate alınmadığını belirtmiştir. (K2) Katılımcı ayrıca, tacizcinin sessiz ve saldırgan tavır takındığını, hiçbir şekilde karşısındakini dinlemediğini ve sorulan sorulara cevap verme tenezzülünde bulunmadığını eklemiştir.

Önyargılı: Araştırmada, tacizcinin önyargılı bir kişi olduğuna ilişkin yakıştırmalar sıklıkla yapılmıştır. Örneğin vakalardan birinde, tacizci kişinin objektif olmadığı, ilk görüşte bir kişi hakkında kötü düşünmüşse, bu görüşünü hiçbir şeyin değiştiremeyeceği ifade edilmiştir. (K3)

Kıskanç: Tacizcilerin genellikle kıskanç oldukları ve diğer kişilerin yeteneklerini ve /veya güçlerini ortaya koymalarını gizlice kıskandıkları kabul edilir⁵⁶⁸. Bu araştırmada da tacizci, 'kıskanç biri' olarak tanımlanmıştır. Katılımcılardan biri, kıskanç tacizcinin davranışlarının kendi yetersizliğinden kaynaklandığını düşündüğünü belirtmiştir.

Yüksek lisans yapmam, yabancı dil bilmem onu rahatsız ediyordu...Bu konuda herkese yetersiz olduğumu söylüyormuş, bana da sürekli bunu hissettiriyordu...Sen yapamazsın, sınavı geçemezsin gibi sözler.
(K10)

Dengesiz: Tacizci kişiye yakıştırılan bir diğer kişilik özelliği, dengesiz olma özelliğidir. Vakalardan birinde tacizcinin tavırlarına anlam veremeyen mağdur, tacizcinin bir gün iyi, bir gün kötü davrandığını ve bu dengesizliğin mücadele etmesini engellediğini belirtmiştir (K6). Bir diğer mağdur, tacizcinin dengesizliğini şu cümlelerle anlatmıştır.

Bir gün çok iyi davranıyor, tartışmamız sıkıntımızın olmadığı bir gün olabiliyordu ama ertesi gün bir şey oluyor, terse dönüyordu. (K10)

⁵⁶⁷ Field, s.56.

⁵⁶⁸ Field, s.58.

Sorunlu: Araştırmada tacizci kişi, sorunlu kişi olarak algılanmıştır. Örneğin bir katılımcı, tüm yaşadıklarını tacizcinin sorunlu bir kişi olmasına bağlamıştır. (K8) Mağdur, tacizcide kişilik bozukluğu olduğu ve tacizcinin bu nedenle olumsuz davranışlar sergilediği yönünde görüşünü bildirmiştir. Bir diğer mağdur, tacizcinin sıkıntılı bir çocukluk ya da gençlik dönemi geçirdiği için bu şekilde davrandığını düşündüğünden bahsetmiştir. (K2)

Mutsuz: Araştırmada, tacizcinin mutsuz bir kişilik olduğu öne sürülmüştür. Katılımcılardan biri tacizcinin mutsuz bir kişi olduğunu ve acısını çıkartmak için kendisine eziyet ettiğini düşündüğünü belirtmiştir. (K9)

Bencil: Araştırmada saptanan bir diğer tacizci tipi, bencil tacizcidir. Bencil tacizci, karşısındakinin ne duruma düşeceğini düşünmeden sadece kendi menfaatlerini düşünen tacizcidir. Katılımcılardan biri, tacizciyi ‘bencil bir kişi’ olarak tanımlamıştır. (K7) Vakada, bencil tacizcinin, istediği şekilde karar vermeyen ve hareket etmeyen mağduru, menfaatlerini sağlamadığı için psikolojik tacize maruz bıraktığı belirlenmiştir.

Aşırı mükemmeliyetçi: Araştırmada tacizci kişi, aşırı mükemmeliyetçi kişi olarak da algılanmıştır. Mağdurlardan biri, bu tacizci tipini şu cümlelerle ifade etmiştir.

Her şeyi mükemmel yapıyorsanız, bir numara iseniz sorun yok...Ancak bir hata bile yapmış olsanız, sizi hemen mimliyorlar ve başarısız ilan ediyorlar.(K1)

Anlaşmak istemeyen, affetmeyen: Araştırmada algılanan bir diğer tacizci tipi, anlaşmak istemeyen tacizcidir. Bu tip tacizci, güven eksikliği nedeniyle, işbirliği yapma ya da anlaşma becerisi olmayan bir kişidir⁵⁶⁹. Bir vakada tacizcinin, mağdurla yaşadığı bir tartışma sonrasında mağdura cephe aldığı ve mağdurun bir çok barışma girişimine rağmen, tacizcinin bu girişimleri reddettiği aktarılmıştır (K3). Anlaşmak istemeyen tacizcinin, mağduru hiçbir zaman affetmeyeceğine ilişkin söylemlerini sürekli yinelediği belirtilmiştir.

⁵⁶⁹ Field, s.67.

Kendini beğenmiş: Katılımcılar tarafından dile getirilen tacizci tiplerinden bir diğeri kendini beğenmiş tacizcidir.(K2)

İletişim becerisi olmayan: Katılımcılardan biri, tacizcinin iletişim kurmada başarısız bir kişi olduğunu belirtmiş ve tüm bu baskıya tacizcinin iletişim kurma yetersizliğinin neden olduğunu öne sürmüştür (K6).

Saldırgan, hiddetli: Katılımcılar tarafından öne sürülen bir diğ er tacizci tipi, saldırgan tacizcidir. Bu tacizci tipi, hiddetli tacizci olarak da isimlendirilmiştir⁵⁷⁰. Bu kişi, içindeki öfke ve hiddeti etrafındakilere bağırıp, çağırarak, küfür ve beddua ederek boşaltmaktan çekinmeyen kişidir. Araştırmada, tacizcinin en ufak şeye sinirlenen, herkese bağırıp çağıran, küçük düşürücü ithamlarda bulunan biri olduğu dile getirilmiştir. (K6, K1, K2)

b. Tanık Tipleri

İpin üzerinde cambaz: Bu tipteki tanığın iki taraf arasında kalan ve iki tarafla da arasını iyi tutmak zorunda olan tanık tipi olduğu saptanmıştır. İşyerinde psikolojik taciz sürecini gözlemleyen ve gördükleri karşısında ne yapacağını şaşır an katılımcı, bu süreçten etkilendiğini ve problemler yaşadığını anlatmıştır.

Üstlerimin kendi aralarında olan bir sorun...Biri danışmanım, biri beni her konuda destekleyen üstüm...İpin üzerindeki cambaz gibiydim, ikisi arasında belirli bir denge tutturmak beni çok rahatsız etmişti, danışmanımın haklı olduğunu bilsem de diğ er hocalara karşı tavır alamıyordum...İki taraf arasında kalmıştım.(K5)

Bir şeye karışmayan izleyici: Hastanedeki psikolojik taciz sürecini gözlemleyen bir diğ er tanık, kendini korumak adına hiçbir şeye karışmadığını ve kimsenin destekçisi olmadığını belirtmiştir (K3). Tanık kişi, yaşananların kendisini dolaylı olarak etkilediğini, ancak kendisinin de mağdur olabileceği korkusuyla, taraf tutmadan işini yaptığını ifade etmiştir.

⁵⁷⁰ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.39.

Pasif yandaş: Görüşmeler sonucunda işyerinde psikolojik tacizi gözlemleyenlerin bir kısmının mağduru pasif olarak destekledikleri belirlenmiştir. Bu kişilerin mağdura yandaş oldukları ancak mağdurla konuşmanın, ona sabretmesini söylemenin ötesinde bir destek vermedikleri saptanmıştır. Mağdurlardan biri, yaşadıkları karşısında arkadaşlarından yeterli desteği göremediğini, mücadelesinde yalnız kaldığını anlatmıştır.

Kendimi ifade etme şansı bulmuştum ama asistanlar destek çıkmadı, aramızda birlik olamadık, hep konuşuyorduk ama istediklerimizi ifade edemedik .(K6)

Aktif yandaş: Araştırmada bazı tanıkların, mağduru aktif olarak desteklediği ve tacizciye karşı durduğu da tespit edilmiştir. Örneğin bir katılımcı, iş arkadaşlarından gördüğü desteği şu cümlelerle ifade etmiştir.

Ben tavrımı tacizciye karşı koymuştum zaten, onunla konuşmayı denedim ama ben konuştukça üstüme geldi, tüm arkadaşlarım durumun farkındaydılar, hatta benim için onunla gidip konuştular, tavırlarını değiştirmesi konusunda...Destek vardı ama işe yaramadı. (K9)

Mağduru aktif olarak destekleyen kişilerin yanı sıra, tacizciyi süreç içerisinde destekleyen ve birer tacizciye dönüşen kişiler olduğu da görüşmelerin sonucunda belirlenmiştir. Örneğin katılımcılardan biri, mağdur ile tacizci arasında başlayan taciz sürecinin, tacizcinin arkadaşlarına olayı kendi bakış açısından aktarması sonucunda, mağdur ve tacizciler arasında yaşanan bir sürece dönüştüğünü aktarmıştır. (K3) Bu vakada tek bir tacizcinin yanına iki yandaşı daha kattığı ve tacizcilerin mağdura karşı bir çete gibi hareket ettikleri saptanmıştır.

c. Mağdur Özellikleri

Kıdemsiz: Katılımcıların bir kısmı yaşadıkları sorunları kıdemsiz olmaları ile özdeşleştirmişlerdir. (K1, K4, K6)

Başarılı: Araştırmada, bazı katılımcıların başarılı oldukları için bu sürece maruz kaldıkları belirlenmiştir. (K3, K10)

Sessiz: Katılımcıların bazıları sessiz kalıp, yaşadıklarını sindirme yolunu seçtiklerinde, uygulanan baskının daha da şiddetlendiğini belirtmişlerdir. (K1, K6)

Yalnız: Araştırmada, tacizcinin hedefi olmanın, yalnız olmakla ilişkili olabileceği de öne sürülmüştür. Katılımcılardan biri, işe ilk başladığında yalnız olduğunu ve bu yüzden tacizciye kolay hedef olduğunu ifade etmiştir. (K6)

Kendi doğruları olan: Görüşmeler sonucunda, tacizci kişi ya da kişilerin istediğini yapmayan, onların kararlarını onaylamayan veya onların doğrularını kabul etmeyenlerin, psikolojik tacizin hedefi olmaya daha yakın oldukları belirlenmiştir. (K5, K7, K9)

6. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinde Verilen Tepkilere İlişkin Bulgular

Araştırmada, katılımcıların işyerinde psikolojik taciz süreci içerisinde verdiği tepkilerin neler olduğu ve bu tepkilerin psikolojik taciz sürecini nasıl etkilediği belirlenmiştir. Görüşmeler, mağdurların ve/veya kurumların verdikleri tepkilerin süreç içerisinde değişebilmekle birlikte, işyerinde psikolojik taciz sürecinin seyrini değiştirebildiğini ortaya koymuştur.(Ek 15) Söz konusu tepkiler, sürecin başlangıcındaki tepkiler, sürecin ilerleyen aşamalarındaki (ikinci, üçüncü ve dördüncü aşamalar) tepkiler ve süreci sonlandıran tepkiler olmak üzere üç bölümde değerlendirilmiştir.

a. Sürecin Başlangıcında Verilen Tepkiler

Sürecin başlangıcında, katılımcıların genellikle yaşadıklarına anlam verememelerine bağlı olarak pasif tutum takındıkları belirlenmiştir.

Sessiz kalma: Katılımcıların büyük bir kısmının, işyerinde psikolojik taciz sürecinin ilk aşamasında sessiz kalmayı tercih ettiği saptanmıştır. Bu kişiler, her ne kadar yaşadıklarının farkında olsalar da, ilk etapta sessiz kalmışlardır. Örneğin katılımcılardan biri, çarpıcı bir olay sonrasında başlayan saldırılara karşı ilk başta sessiz kaldığını, alttan alarak idare etmeye çalıştığını belirtmiştir. (K7) Bir diğer katılımcı, tacizcinin kişilik bozukluğunun neden olduğu sıkıntıları şikayet etmeyi kendisine

yakıştıramadığını belirtmiş ve hiçbir şey yapmamayı tercih etmiştir. (K8) Benzer olarak K2 de gördükleri karşısında şaşırdığını ancak sessiz kaldığını belirtmiştir.

Üzerine alınmama: Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecinin ilk aşamalarında yaşadıkları saldırıları üzerine alınmayan ve/veya bu saldırıların kendisine yöneltildiğini düşünmeyen katılımcılar olduğu da belirlenmiştir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin başlangıcında, tacizci kişi ya da kişilerin sergilediği saldırıların farkında olmayan ve bu saldırıları üzerine alınmayan katılımcılar, yaşadıklarının tipik bir işyeri sorunu gibi normal olabileceğini düşünmüşler ve bu nedenle harekete geçmemişlerdir. Mağdurlardan bazıları, yaşadıklarını “işe yeni başlayan kişi” veya “yalnız kişi” olmakla bağdaştırmış ve psikolojik baskıya karşı tepki vermemiştir.

Özellikle başlarda kimseyi tanımadığım için, yakın olmadığım için çok yalnızdım, bir şeyler yaşıyordum ama bunların yalnız olduğum, işe yeni başladığım için başıma geldiğini, zamanla düzeleceğini düşünüyordum. (K6)

İlk başlarda bir şey yoktu, daha doğrusu ben bir şey anlamamışım, kıdemsiz olduğum için normal olduğunu düşünmüştüm. (K1)

Yaşadıkları karşısında başlangıçta hiçbir şey yapmadığını ve yaşananları normal olarak algıladığını belirten mağdurlardan bazıının ifadeleri ise şu şekildedir.

İlk iki ay, o kişinin (tacizcinin) bana karşı tavırları olduğunu fark etmemiştim...Herhangi bir art niyeti olabileceğine ihtimal vermedim, üstüme de alınmadım aslında. (K9)

İlk başlangıçta üstüme hiç alınmadım...Her şey iyi gidiyordu... Sorumlum beni seviyor diye düşünüyordum, çok iyi bir ilişkimiz vardı...Bölümden arkadaşlarım söylüyordu, bana ters davrandığını... Sonradan sezinledim ama ilk başlarda hiçbir şey yapmadım. (K10)

Önemsememe: İşyerinde psikolojik taciz sürecinin başlangıcında, düşmanca saldırıların önemsenmediği de elirlenmiştir. Araştırmada tanık olarak yer alan

katılımcılardan biri, mağdurun psikolojik taciz sürecinin başlangıcında, yaşadıklarını önemsemeyen bir tavır içinde olduğunu anlatmıştır.

İlk başlarda hiç umurunda değil havasındaydı...İşin daha ileri boyutlara varabileceğini söylememize rağmen, 'bana ne, ne olursa olsun' diyordu. (K3)

b. Sürecin İlerleyen Aşamalarında Verilen Tepkiler

Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecinin zaman ilerledikçe şiddeti artan ve mağdurun yaşadıklarını önlemek adına daha aktif tepkiler verdiği bir süreç olduğu gözlenmiştir. Psikolojik taciz sürecinin ilerleyen aşamalarında, başlangıçta sergilenen pasif tutumun bir çok mağdur açısından değiştiği ve sonuçta daha aktif tepkilerin verildiği belirlenmiştir. Ancak, yaşananların şiddeti ve/veya öz savunmadaki zorluklar nedeniyle pasif tutumunu bir süre devam ettiren katılımcıların olduğu da tespit edilmiştir. Bu katılımcıların da, bir süre sonra aktif tepkiler vermeye başladıkları kaydedilmiştir. Bu aşamada verilen tepkiler, bazı vakaların sonlanmasında etkili olmuşsa da, bazıları için bir sonuç getirmemiştir. Mağdurların bu aşamada sergiledikleri davranışlar; şikayet etme, tacizci ile konuşma, tacizci ile tartışma, barışma çabası, ortak ses olma, işe geç gelme, düşük verim, rapor alma gibi aktif; sessiz kalma, şikayet etmeme, yaşadıklarını alaya alma, işten ayrılmayı düşünme ve arkadaşlarla paylaşma gibi pasif olabilmektedir.

Barışma çabası / aktif: Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecinin ilerleyen aşamalarında mağdurun ciddi sıkıntılar yaşaması sonucunda verdiği tepkilerin değiştiği belirlenmiştir. Örneğin bir vakada, sürecin başlangıcında önemsemez bir tutum takınan mağdurun, sürecin ilerlemesi ile birlikte, haklı olduğunu düşünmesine rağmen, tacizciden özür dilediği kaydedilmiştir. (K3) Ancak, bu girişimin sürecin sonlanmasında etkili olmadığı saptanmıştır.

Tez hocası da yaşayabileceği sorunlar nedeniyle ondan özür dilemesini istedi...Her ne kadar suçlu olduğunu kabul etmese de, onunla (tacizci ile) barışmak için adım attı, tacizci onu her seferinde geri çevirdi...Kendisini hiçbir zaman affetmeyeceğini söyledi. (K3)

Yandaş edinme (ortak ses duyurma / aktif – dert paylaşma / pasif):

Araştırmada, şiddeti artan saldırılar karşısında kendisini daha da çaresiz hisseden mağdurların çoğunun, dertlerini paylaşmak, rahatlamak veya yandaş edinmek amacıyla yaşadıklarını arkadaşlarıyla, yakınlarıyla paylaştığı belirlenmiştir. Bazı vakalarda yandaş edinme, arkadaşlarla dert paylaşmaktan öteye geçmemiştir. (K10, K1, K7) Bazılarında ise mağdur ve çalışma arkadaşları, tacizciye karşı ortak ses olmuşlardır. Bu vakalarda mağdurun mücadelesine yandaşları da katılmıştır. Örneğin, mağdurlardan biri yaşadığı sıkıntıları tacizci ile konuşarak halletmeye çalışmış ve sonuç alamadığında arkadaşları onun için tacizci ile görüşerek, ona tavrının yanlış olduğunu söylemişlerdir. (K9) Benzer olarak bir diğer katılımcı, bir dönem diğer asistanlarla birlik olduklarını ve seslerini duyurmaya çalıştıklarını ancak istedikleri sonucu alamadıklarını anlatmıştır.

Bir dönem herkes ayaklanmıştı...O kişi “Bunlar kendilerini ne sanıyorlar! Ben bunları bitiririm” gibi şeyler söylemiş...Demek ki bizim hayatımızı kendi ellerindeymiş gibi görüyor. (K4)

Bir diğer vakada mağdurun yandaş edinme yoluyla yaşananların herkes tarafından algılanmasını sağladığı aktarılmıştır.

Tacize maruz kalan kişi hocamızı (akademisyen)...Yaşadıklarını bize birebir anlattı, olayın bizim tarafımızdan algılanmasına izin verdi, tepkisini bu yönde gösterdi, bizi onlara karşı uyardı...Arkadaşlarımdan taraf seçen oldu. (K5)

Tacizci ile konuşma – karşı koyma / aktif: Katılımcıların bir kısmı yaşadıkları sorunlar ciddileştikçe, sorunları çözmek adına tacizci kişi ya da kişilerle konuşma yolunu tercih etmiştir. Tacizci ile doğrudan konuşan ve bu tepkinin süreci sonlandıracağını düşünen mağdurlardan bazıları, süreci durdurmada başarılı olmadıklarını belirtmişlerdir.

Sürekli konuşuyordum, konuşmaktan öte bir şey yapamadım. Aramızda kavga gürültü kopmadı, bir iki kere çok ciddi tartışmamız oldu ama ondan öte bir şey olmadı....Konuşuyordum ama bir işe yaramıyordu. (K7)

Zaten ona karşı tavrımı gösteriyordum, susmuyordum ama ben konuştuğça o daha çok üstüme geliyordu. (K9)

Kendimi savunuyordum ya da yaptığım iş neyse açıklıyordum...Hiçbir şey ifade edemedim...Kendi kendime konuşuyor gibiydim. (K10)

Mesela bir şeyler değişsin diye konuşuyordum ama bu çocuk kandırmak gibi, şikayetlerimi dinliyorlar, ‘tamam tamam’ diyorlar ama her şey aynı. (K7)

Diğer taraftan, bazı katılımcıların tacizci kişi ya da kişilerle konuşarak, işyerlerinde maruz kaldıkları psikolojik baskıya karşı mücadele ettikleri ve baskının şiddetini azalttıkları tespit edilmiştir.

Saygı talep ettiğimi bir şekilde hissettirdiğimi düşünüyorum... Konu ne olursa olsun bir şeye izin vermediğimi, doğru bulmadığımı ona söylüyordum...Sesimi çıkartmadan oturdum... Yaptığı şeyden hoşlanmadığımı ona anlatmaya ve göstermeye başlamıştım... ‘Ne demek istiyorsun’ diye açıkça soruyordum mesela, o da ne söylediğinin farkında olsun diye...Ama bir yere kadar, konumum buna engel oluyor. (K6)

Kendimi gösteriyorum artık...Doğrudan onunla konuşuyorum. Bir işi çözeceksen araya birini sokmaktansa doğrudan o kişi ile çözeceksin...Bir şekilde kendimi ifade etmeye başladım, istediğimi almaya başladım. (K1)

İşten ayrılmayı düşünme / pasif: İşyerinde psikolojik taciz sürecinin bu aşamasında hemen hemen tüm katılımcılarda işten ayrılma düşüncesi oluşmuştur. Katılımcılar verdikleri tepkilerin ses getirmemesi sonucunda, başka çareleri kalmadığını düşünerek işten ayrılmayı planlamaya başlamışlardır.

İstifa girişimi / aktif: Katılımcılardan birinin uzmanlık eğitiminden vazgeçerek, iki kere resmi istifasını verdiği saptanmıştır. Bu kişi, ailesel baskı ve istifaların kabul edilmemesi sonucunda işinde çalışmaya devam ettiğini ancak sıkıntılarının halen sürdüğünü belirtmiştir. Ancak, istifa etmesinin ve artan şikayetlerin üst yönetimi

harekete geçirdiğini ve bölümde yeni açılımlar yapılmasına neden olduğunu da eklemiştir. (K2)

İşe geç gelme / aktif: İşyerinde psikolojik taciz sürecinden kurum da etkilenebilmekte ve yaşanan gerginliklerden hesaplanması güç olsa da maddi, manevi zarar görebilmektedir. Kurum için de olumsuz sonuçlar doğurduğu varsayılan tepkilerden biri işe geç gelme tepkisidir. Örneğin katılımcılardan biri, yaşadıkları karşısında üst yönetimin de sesini çıkarmadığını gördükten sonra, kasıtlı olarak işe geç geldiğini belirtmiştir. (K4)

Düşük verimle çalışma / aktif: Araştırmada saptanan ve işe geç gelme gibi doğrudan kurumu olumsuz etkileyen bir diğer faktör, mağdurun psikolojik taciz sürecine tepki olarak düşük verimle çalışmasıdır. Katılımcıların bazıları mesleki sorumluluklarından ötürü görevlerini yerine getirdiklerini ancak fazladan verilen işleri daha önceden yaparken, yaşadıkları süreç nedeniyle artık kasıtlı olarak yapmadıklarını belirtmişlerdir. Mağdurlar ellerinden daha fazlasının geldiğini bildikleri halde tüm potansiyellerini kullanarak çalışmamalarını, yaşadıkları baskıcı sürece ve bu süreç içerisinde kaybettikleri çalışma hevesine bağlamışlardır. (K1, K6)

Rapor alma / aktif: Araştırmada tespit edilen ve kurumu olumsuz etkileyebilecek bir diğer bireysel tepki, rapor almaya ilişkindir. Yaşanan sıkıntılar ve ses getirmeyen tepkiler sonucunda rapor alarak işyerinden uzaklaşmayı seçen katılımcıların konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir.

İşten rapor aldım zaten...Ciddi anlamda depresyon tedavisi gördüm...Uzun bir süre işe gitmek istemedim. (K2)

O dönemde rapor almıştım ben, hiçbir açıklama yapmadan, rapor alıp gidince arkamdan 'ne raporuymuş bu?' gibi şeyler söylediler...Psikiyatri raporu sonuçta...Üstler kendi aralarında toplandı bu dönemde, bir sorun var diye düşünmüşler ama bir şey değişmedi. (K4)

Şikayette bulunma / aktif: Araştırmada, katılımcıların verdiği bir diğer aktif tepkinin üst yönetime şikayet etmek olduğu saptanmış ve bu tepkinin, kimi zaman

süreci sonlandırmaya yardımcı olan, kimi zaman ise ses getirmeyen bir tepki olduğu tespit edilmiştir. Şikayette bulunmanın bir sonuç sağlamadığını ortaya koyan ifadeler şu şekildedir.

Hiçbir şekilde kabul edilemez davranışlara maruz kaldığımı belirttim, dinledile ama beni ‘sorunlu kişi’ olarak gördüler. (K6)

Baş hekim yardımcısı ile görüştim...Yaşadıklarımı sorun olarak algılamadı, geçiştirdi.(K10)

Araştırmada, şikayetlerin psikolojik taciz sürecinin sonlanmasında ya da şiddetinin azalmasında etkili olabildiği de belirlenmiştir.

Sadece bizim bölümden değil, diğer bölümlerden de duyulmuş yaptıkları, diğer servislerden de şikayetler gelmiş...Üst yönetim, onu iki kere kurula sevk etti, ciddi uyarılar aldı.(K8)

Gergin bir çalışma ortamı vardı...Baskı yüzünden asistanların birbiri ile kavga ettiğine tanık oldum...Tekmeleşmeler, bağrıışmalar... Şikayetler olunca üst yönetim de düşünmeye başladı...Bir sorun olduğunu kabul ettiler, durum daha iyi ama hala devam eden şeyler var. (K4)

Yaşadıklarını alaya alma / pasif: İşyerinde psikolojik taciz sürecinin ilerleyen aşamalarında mağdurlardan birinin yaşadıklarını alaya alarak, sürece karşı koymayı denediği aktarılmıştır. (K3) Araştırmada izleyici konumunda yer alan bir katılımcının anlattığı bu vakada, mağdurun psikolojik taciz süreci içerisinde çok yıprandığı ve davranış değişiklikleri gösterdiği belirtilmiş ve mağdurun bir dönem kendisi ile alay ederek savunmasını sürdürdüğü anlatılmıştır.

Mezun olmasına çok az bir süre kala sürekli kendisi hakkında olumsuz şeyler söylüyordu...Kendisiyle alay eder gibi... ‘Ben zaten geri zekalıyım, salağım, ne anlarım’ gibi sözler...Sanki şaka yapar gibi... Herkesin kendisi hakkında öyle düşündüğünü zannediyordu. (K3)

Sessiz kalma / pasif: Katılımcıların bir kısmı yaşadıkları karşısında üst yönetime şikayet etmeyi düşündüğünü ancak etseler bile bir şey değişmeyeceğini düşündükleri için şikayette bulunmadıklarını belirtmişlerdir.

Kimi kime şikayet edeceksin.(K9)

Bir diğer katılımcı ise şikayet etmeyi istese de herhangi bir girişimde bulunmadığını anlatmıştır.

Şikayette bulunmadım, o kadar söylenemeyecek şey oluyordu ki, terbiyemi bozup bir şey anlatamadım...Rüyalarımda hep onu şikayet ettiğimi görüyordum ama edemedim.(K8)

c. Süreci Sonlandıran Tepkiler

Araştırmada yer alan katılımcıların bir çoğunun uzun süreli psikolojik taciz mağduru olduğu ve bazıları için bu sürecin, görüşmelerin yapıldığı dönemde halen devam ettiği belirlenmiştir. Katılımcıların beşi için bu sürecin sonlandığı, üçü için aynı şiddetiyle halen devam ettiği, ikisi içinse sürecin devam etmesine karşın şiddetinin azaldığı saptanmıştır. Bu bölümde, katılımcıların süreci sonlandıran ya da sonlandıracak tepkiye ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Süreci sonlandıran ya da sonlandıracak tepkiler, ‘mağdurun işten ayrılması’ ve ‘aktif tepkiler’ başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Mağdurun İşten Ayrılması: Katılımcıların çoğu, işyerinde psikolojik taciz sürecinin ancak işten ayrılma ile sonlanacağını belirtmiştir. Öyle ki mağdurların dördü, bu süreci işlerinden ayrılarak sonlandırmıştır. Bu dört kişiden ikisi bizzat istifasını vererek, diğer ikisi ise zorunlu sürelerini doldurduktan sonra işten ayrılmışlardır.

İstifasını veren ve işten ayrılan mağdurlar, yaşadıkları karşısında ellerinden geleni yaptıklarını ancak, destek görememelerine bağlı olarak istifa etmek zorunda kaldıklarını açıklamışlardır.

Mutsuzdum...Sıkıntılarımı anlatamıyordum...Zaten kurumdan da destek alamayınca yapacak bir şeyim olmadığını anladım, istifamı verdim. (K10)

Şikayet etsem kötü kişi ben olacaktım...Dayanamadım...Sabrımı taşıran bir olay sonrasında istifa ettim. (K9)

Mecburi sürelerini doldurarak işten ayrılan mağdurların ise yaşadıklarından çok bunaldıkları aşağıdaki ifadeler anlatmaktadır.

Ben mecburi hizmetim olmasaydı çoktan çeker gelirdim...O şartlarda çalışmaktansa.(K7)

Yeter bu işkence!..Bitirip, gitmek istiyorum artık.(K3)

Araştırmada, mecburi süresini doldurmayı bekleyen ve yukarıdaki mağdurlar ile aynı görüşleri paylaşan ve halen sürecin mağduru olan kişiler de yer almıştır. Bu üç katılımcının sürecin sonlanmasına ilişkin görüşleri aşağıda yer almaktadır.

Yaşadığım sıkıntılar halen devam ediyor...Çok az bir sürem kaldı...Burada devam etmeyi asla istemem. (K4)

İşten rapor aldım...Asistanlık eğitimimi yakmayı göze alarak iki defa resmi istifamı verdim ama nafile, istifam kabul edilseydi, ben de geri dönmeseydim belki daha iyi olabilirdi...Çünkü onlara gösterebileceğiniz en iyi ve tek tepki istifa kalıyor...Başka bir seçenek yok, ya gitmem gerekli, ya kabul etmem. (K7)

Artık dayanamıyorum, mücadele etmekten yoruldum...Emekliliğimi bekliyorum.(K5)

Aktif tepkiler: Araştırmada yer alan iki vakada, mağdurların psikolojik taciz süreci içerisinde verdikleri aktif tepkilerin ses getirdiği anlaşılmıştır. Katılımcılardan biri, olumsuz davranışlara eskisi gibi sıklıkla maruz kalmadığını ve maruz kaldığı nadir durumlardan ise etkilenmediğini belirtmiştir. Katılımcı, artan kıdeminin ve yaşananlara

karşı boyun eğmemesinin, işyerinde psikolojik taciz sürecinin şiddetinin azalmasına neden olduğunu anlatmıştır. (K1) Sürece karşı direnen ve kısmen de olsa başarı kazandığını düşünen diğer katılımcı, verdiği tepkilerin yaşadığı yıpratıcı sürecin şiddetinin azalmasına neden olduğunu belirtmiştir. Artık tavrını ortaya koyduğunu, susmadığını ve tacizcinin belirli davranışlara devam etmesine karşın, artık eskisi gibi etkilendiğini dile getirmiştir. Ancak sürecin halen devam ettiğinin farkında olduğunu ve tacizci ile mücadelesinin devam ettiğini de açıklamıştır. Mağdur sürecin sonlanması için daha aktif tepkilerin verilmesi gerektiğine inandığını belirtmiştir.

Kendi yaşadıklarım ve diğer çalışanların yaşadıkları...Aslında işyeri sorunlarına karşı tüm hastane çalışanlarını korumak için daha aktif önlemler alınması gerekiyor...Bireysel tepkilerin yanı sıra kurumun da doktorları koruması gerektiğini düşünüyorum...Sonuçta benim mücadele yöntemim iğneyle kuyu kazmak gibi...Ama asistan temsilciliği için çalışıyorum ve asistanların sorunlarına karşı tüm hastane kapsamında bir çalışma yapacağız. Bunun iyi bir adım olacağını düşünüyorum...Çözüm önerilerine ihtiyaç var...Bu şekilde birlik olabiliriz ve bireysel olarak daha da güçleniriz. (K6)

Vakaların birinde ise işyerinde psikolojik taciz sürecine aktif olarak kurumun müdahale ettiği saptanmıştır. Bu vakada, tacizci kişinin sergilediği davranışlar, mağduru rahatsız etmenin ötesine geçerek, tüm bölümü ve üst yönetimi de rahatsız eder olmuştur. Tacizci hakkındaki şikayetler ve tacizcinin usulsüz çalışmaları, üst yönetimin devreye girmesine neden olmuş ve tacizci iki kere girdiği kuruldan ciddi ihtarlar almıştır. Bu önlemlerin yeterli olmadığı görüldüğünde, tacizcinin çalışma yeri, insanları rahatsız etmeyeceği bir alana kaydırılmıştır. Ancak tacizcinin tekrar eden davranışları sonucunda üst yönetim, tacizcinin mezun olmasını hızlandırılmış ve tacizci bir an önce mezun edilip, iş ile ilişkisi kesilmiş ve işyerinde psikolojik taciz süreci sonlandırılmıştır. Diğer bazı vakalarda da mağdurun üst yönetime ya da kurumdaki ilgili birimlere şikayetlerde bulunduğu ancak, kurumun süreci sonlandırmak adına her hangi bir girişimde bulunmadığı belirlenmiştir.

TARTIŞMA

MÜTF hastanesinde çalışan asistan doktor ve hemşirelerin işyerinde psikolojik tacize yönelik algılarının araştırıldığı ve niceliksel ve niteliksel yöntemin birlikte kullanıldığı çalışma bulguları, işyerinde psikolojik tacizin, sağlık çalışanları arasında sıklıkla yaşanan bir işyeri sorunu olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışmanın niceliksel araştırması ile ulaşılan istatistiki veriler, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ve /veya tanık olma oranının %23,2 - %46,5 arasında değiştiğini göstermiştir. Niceliksel araştırmada psikolojik tacize maruz kalma oranı ölçek kullanılan yöntem ve tanım kullanılan yöntem olmak üzere, iki farklı yöntemle sorgulanmış ve kullanılan yöntemlere göre bu oranının farklılaştığı tespit edilmiştir. Literatürde de bu oranın, kullanılan yöntemlere göre değiştiği görülmekte ve ölçek kullanılan yöntemle belirlenen oranların, subjektif algıya dayalı yöntemle kıyasla daha objektif sonuçları yansıttığı kabul edilmektedir⁵⁷¹. Öyle ki, soru formunda yer alan olumsuz davranışların psikolojik taciz ile açıkça ilişkilendirilmediği ölçek kullanılan yöntemde, katılımcının soruları cevaplama eğiliminde daha az değişiklik olacağı öngörülmektedir⁵⁷². Diğer taraftan, psikolojik tacize ilişkin tanımın verildiği subjektif algılamaya dayalı yöntemde, katılımcıların kendilerini daha farklı göstermek isteyebilecekleri ve bu eğilimin daha düşük psikolojik taciz oranlarını yansıtacağı da düşünülmektedir⁵⁷³. Birçok çalışmada ölçek kullanılan yöntem ile belirlenen psikolojik taciz oranının, tanım kullanılan yöntemi ile belirlenen orandan daha yüksek olduğu belirlenmiştir⁵⁷⁴. Bu çalışmada ise tanım kullanılan yöntemlere göre belirlenen psikolojik taciz oranının (%31,2), İşyeri Tacizi Ölçeği ile belirlenen orandan daha yüksek olduğu görülmüştür (%23,2). Bir başka deyişle, bazı katılımcıların psikolojik taciz mağduru olmamalarına karşın, kendilerini mağdur olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bu beklenmedik durum, bazı katılımcıların, stresli çalışma koşulları, düşük iş doyumu ve memnuniyeti ile çalışma gibi diğer işyeri sıkıntılarını psikolojik taciz ile ilişkilendirmelerinden kaynaklanmış olabilir. Nitekim, sağlık çalışanlarının iş doyumu

⁵⁷¹ Mikkelsen ve Einarsen, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.393-413; Lutgen - Sandvik, Tracy ve Alberts, s. 837-862.

⁵⁷² Einarsen ve diğerleri, s.16.

⁵⁷³ Einarsen ve diğerleri, s.16.

⁵⁷⁴ Mikkelsen ve Einarsen, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.393-413; Lutgen - Sandvik, Tracy ve Alberts, s. 837-862; Salin, **PISTES**.

ve memnuniyeti üzerine yapılan çalışmaların bir kısmı, bu varsayımı destekler sonuçlar ortaya koymuştur. Örneğin, İstanbul Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yapılan ve MÜTF hastanesinde çalışan asistan doktorları da kapsayan bir araştırmada, doktorların iş doyumu puanının orta düzeyde olduğu ve %7,8'inin işten ayrılmayı düşündüğü belirlenmiştir⁵⁷⁵. Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesi'nde çalışan sağlık personeli arasında ise en düşük iş doyumu puanına sahip meslek gruplarından birinin doktorluk olduğu belirlenmiştir⁵⁷⁶. Ankara Tıp Fakültesi Hastanesi'nde yapılan benzer bir çalışmada, en düşük iş doyumu puanı alanların hemşireler olduğu tespit edilmiştir⁵⁷⁷. Ankara Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde yapılan bir çalışmada ise doktor ve hemşirelerin iş doyumu puanlarının ortalamasının çok altında olduğu saptanmıştır⁵⁷⁸. Ancak, hemşire ve doktorların yüksek iş doyumu ile çalıştıklarının saptandığı çalışmalar da mevcuttur⁵⁷⁹. Ayrıca, düşük iş doyumu işyerinde psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir⁵⁸⁰. Dolayısıyla, bu araştırmada işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını düşünenlerin sayısının fazla olmasını sadece düşük iş doyumu veya çalışma memnuniyeti ile ilişkilendirmek yanlış olacaktır. Bu sonuca, bazı katılımcıların ufak bir işyeri sorununu bile psikolojik taciz olarak algılamalarının da neden olduğu söylenebilir.

Niceliksel araştırmada tanım kullanılan yöntemle göre belirlenen psikolojik tacize maruz kalma oranı, ölçek kullanılan yöntem ile saptanan orana göre yüksek olsa da; bu iki gruptakiler kendi aralarında kıyaslandığında, ölçek kullanılan yöntemle göre mağdur olduğu halde kendini mağdur olarak görmeyenlerin ve yaşadıklarının adını koyamayanların oranının %22 olduğu belirlenmiştir. Bu oranın, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını iş yaşamının bir gerekliliği gibi algılayan, maruz kaldığı davranışlardan rahatsız olmayan veya davranışlar için kendisini sorumlu tutan bir grubu

⁵⁷⁵ Ali Özyurt, 'İstanbul Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri', (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, 2004), s.34.

⁵⁷⁶ Ümit Çelen ve diğerleri, 'Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu', **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:3, 2004, s.307.

⁵⁷⁷ Birgül Piyal ve diğerleri, 'Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu', **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 53, Sayı:4, 2000, s.244.

⁵⁷⁸ Bülent Piyal, 'Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi'nde Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Etmenler', **Kriz Dergisi**, Sayı:10, No:1, 2002, s.45.

⁵⁷⁹ Hazım Özeltin ve diğerleri, 'Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi' **Gülhane Tıp Dergisi**, Sayı:44, No:4, 2002, s.424.

⁵⁸⁰ Quine, 'Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey', **British Medical Journal**, s.231; Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.50; Mathisen, Einarsen ve Mykletun, s. 59.

temsil ettiği söylenebilir. Örneğin, kültürel farklılıklara bağlı olarak bireylerin olumsuz davranışlar karşısında, ‘sorun olan benim’, ‘ok alınganım’ veya ‘her şeyi kafamda yaratıyorum’ gibi söylemlerde bulunarak, işyerinde psikolojik taciz olgusunu görmezden gelebilmesi, olguyu olağanlaştırması mümkündür. Diğer alışanların bu şekilde düşünmeleri de, mağdurun eleştirilme ve suçlanma korkusuyla yaşadıklarını kabullenmesine neden olabilir⁵⁸¹. Nitekim, İngiltere’de yapılan bir çalışmada, hemşirelerin işyerinde tacize maruz kalmalarına karşın, kurumda sorun yaratan kişi olarak algılanmaktan korktukları üzere, yaşadıkları deneyimleri aktarmadıkları saptanmıřtır⁵⁸². ABD’de yapılan bir çalışmada ise psikolojik taciz mağduru olmanın algılanmaması, kişinin kendisini psikolojik tacize maruz kalan kişi olarak kabul etmemesi, yaşadıklarını doğru algılayamaması ya da psikolojik tacizin hedefi olmanın zayıflık belirtisi olduğunu düşünmesi ile iliřkilendirilmiřtir⁵⁸³. Diğer taraftan işyerinde psikolojik taciz davranışlarına sıklıkla maruz kalmalarına karşın kendilerini mağdur olarak görmeyenlerin, bu tür davranışlara müsamaha gösterebilen bir grubu temsil ettiği de söylenebilir. Nitekim, Türkiye’de suç anlayışı ve hoşgörürlük derecesi arasındaki ilişkinin sorgulandığı bir araştırmada, katılımcıların en fazla, ‘bir kimseyi çevresinde gözden düşürecek şekilde dedikodu yapmak’ ve ‘evresindeki insanları küçümseyici bir tavır takınmak’ gibi işyerinde psikolojik taciz davranışları ile benzerlik gösteren norm-dışı davranışlara karşı müsamaha gösterdikleri belirlenmiřtir⁵⁸⁴.

Niceliksel araştırmada işyerinde psikolojik tacizin yaygınlığına ilişkin oranlar katılımcıların bu olguya tanık olma durumları doğrultusunda da belirlenmiştir. Olguya ilişkin tanımın verildiği ve katılımcıların söz konusu tanıma göre diğer çalışma arkadaşlarının mağdur olma durumuna ilişkin algılarının sorgulandığı bu yöntemle belirlenen psikolojik taciz oranının (%46,5), diğer yöntemlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öyle ki, neredeyse ankete katılan her iki kişiden birinin işyerinde psikolojik tacize tanık olduğu belirlenmiştir. Psikolojik tacizin sadece hedef alınan kişi ya da kişileri değil, aynı zamanda çalışma ortamını ve diğer çalışanları da olumsuz

⁵⁸¹ Claudio Dellore, ‘Safety and Protection’, Rita Funnell, Karen Lawrence, Gabrielle Koutoukidis (Ed.), **Tabbner’s Nursing Care: Theory and Practice** içinde (354- 372), Australia: Elsevier, 2004, s.370.

⁵⁸² Jeremy Laurance, ‘Bullied Nurses Suffer in Silence’, *The Independent*, 21.05.1997, <http://www.independent.co.uk>, 16.04.2009.

⁵⁸³ Lutgen - Sandvik, Tracy ve Alberts, s. 837-862.

⁵⁸⁴ Erol Güngör, **Değerler Psikolojisi zerinde Araştırmalar: Ahlak Psikolojisi, Ahlaki Değerler ve Ahlaki Geleişme**, İstanbul: Ötüken, 2000, s.102-103.

etkilediği gerçeği göz önüne alındığında, bu tablonun ciddi bir sorunun varlığını yansıttığı öne sürebilir. Ancak bu yöntemle belirlenen psikolojik taciz oranının kesin bir sonuç ortaya koymadığı ve daha az güvenilir olduğu kabul edilmekte ve birçok araştırmada bu yöntemle belirlenen oranın %30-%70 arasında değiştiği belirtilmektedir⁵⁸⁵. Örneğin, üniversite çalışanlarını kapsayan bir çalışmada bu yöntemle belirlenen psikolojik taciz oranının %32⁵⁸⁶, 57.000 belediye çalışanını kapsayan bir çalışmada %37⁵⁸⁷, beyaz yakalı çalışanların katıldığı bir çalışmada ise %47 olduğu tespit edilmiştir⁵⁸⁸. Araştırmada ölçek kullanılarak, tanım kullanılarak ve tanıkların algıları doğrultusunda belirlenen işyerinde psikolojik taciz oranları birbirinden farklı olmakla birlikte, katılımcıların işyerinde psikolojik taciz sorunu ile karşılaştıklarını ortaya koymuştur.

Niceliksel araştırmada işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ve demografik değişkenlere ilişkin analizler, tanıkların algıları ile belirlenen verilerin yanıltıcı olabileceği gerekçesiyle, sadece ölçek kullanılan ve tanım kullanılan yöntem verileri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Literatürde demografik değişkenler ve psikolojik taciz davranışlarına maruz kalma ilişkisinin iki farklı yöntemle ölçüldüğü benzer çalışmalara rastlanmaktadır⁵⁸⁹. Ölçek kullanılan yöntemle göre belirlenen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda, asistan doktorların psikolojik tacize maruz kalma oranının hemşirelere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgunun aksine, hemşirelerin psikolojik tacize maruz kalma riskinin, diğer sağlık personeline göre daha yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Türk Tabipleri Birliği'nin düzenlediği şiddet sempozyumunda açıklanan işyerinde şiddet araştırmasının ara sonuçlarına göre en fazla sözlü tacize, zorbalığa ve tehdide maruz kalan meslek grubunun hemşirelik olduğu tespit edilmiştir⁵⁹⁰. Bu araştırmada asistan doktorların psikolojik tacize maruz kalma oranının yüksek olması, bu grubun kendi meslek grubu içindeki hiyerarşik pozisyonu ile ilişkilendirilebilir. Öyle ki, asistan doktorlar, meslek grubu içerisinde en ast pozisyonunda olan, uzmanlara ve akademisyenlere bağlı olarak

⁵⁸⁵ Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.19.

⁵⁸⁶ Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s. 173-184.

⁵⁸⁷ Varhama ve Björkvist, s.1116-1124.

⁵⁸⁸ Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231.

⁵⁸⁹ Salin, **PISTES**.

⁵⁹⁰ *En fazla hemşireler şiddete uğruyor*, <http://www.medimagazin.com.tr/mm-en-fazla-hemsireler-siddete-ugruyor-h-43194.html>, (17.09.2008).

alışan bir doktor grubunu temsil etmektedir. Araştırmada ayrıca lisansüstü eğitim düzeyindekilerin lise, üniversite ve iki yıllık üniversite mezunlarına kıyasla daha sık taciz edildiği belirlenmiştir. Bu sonucun psikolojik tacize daha sık maruz kalan asistan doktorların eğitim düzeylerinin yüksek olmasına bağlı olduğu söylenebilir. Nitekim eğitim düzeyi ve psikolojik tacize maruz kalma düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sonuçlar çelişkilidir. Örneğin İspanya’da yapılan bir alıřmada⁵⁹¹, lise ve üniversite mezunu çalışanların, ilkokul mezunu çalışanlara göre daha fazla psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı belirlenirken, Türkiye’deki bir alıřmada⁵⁹² ilkokul mezunlarının en fazla taciz edilen grup olduğu tespit edilmiştir. Deneyime göre de gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş ve 0-5 yıl arası işyeri deneyimine sahip olan katılımcıların, diğer gruplara kıyasla daha fazla taciz mağduru oldukları tespit edilmiştir. Bu bulguya bağlı olarak hastane çalışanlarının işyerinde çalışma süresi arttıkça psikolojik taciz davranışlarına daha az maruz kaldıkları söylenebilmektedir. Ancak bu bulguyu desteklemeyen çalışmalar da mevcuttur⁵⁹³. Yaş, medeni hal ve cinsiyet değişkenleri için ise gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bir başka deyişle, bu araştırmada bireyin cinsiyetinin, yaşının ve medeni halinin işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeyini etkilemediği belirlenmiştir. Literatürdeki birçok çalışma da aynı bulguya işaret etmektedir⁵⁹⁴. Ancak, özellikle cinsiyet değişkenine bağlı olarak işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeyinin farklılaştığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Finlandiya’da yöneticilerin katıldığı bir çalışmada, 385 yöneticiden psikolojik tacize uğrayan kadınların oranının, erkeklere göre daha yüksek olduğu belirlenmiřtir⁵⁹⁵. Üniversite çalışanlarını kapsayan bir çalışmada, kadınların erkeklere göre daha sık psikolojik tacizle karşılaştığı tespit edilmiřtir⁵⁹⁶. Avrupa alışma Koşulları anketi sonuçları da kadınların, erkeklere göre daha fazla psikolojik taciz mağduru olduklarını ortaya koymuřtur⁵⁹⁷.

⁵⁹¹ Carnero, Martinez ve Sanchez-Mangas, s.15-16.

⁵⁹² Yıldız, s.113-128.

⁵⁹³ Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231; Yıldırım ve Yıldırım, s.1444-1453.

⁵⁹⁴ Cemaloğlu, s.789-802; Tınaz ve Gök, s.391; Yıldız, s.113-128; Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231; Keashly ve Jagatic, s.31-61.

⁵⁹⁵ Salin, **PISTES**.

⁵⁹⁶ Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s.173-184.

⁵⁹⁷ Thirion ve diğerleri, s.37.

Tanım kullanılan yönteme göre belirlenen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ise demografik değişkenler ve psikolojik tacize maruz kalma arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bir başka deyişle, katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma veya kalmama durumuna yönelik subjektif algıları ile demografik özellikleri arasında bir ilişki kurulamamıştır. Benzer bulgulara işaret eden çalışmalar mevcuttur⁵⁹⁸. Diğer taraftan, katılımcıların bazı demografik özellikleri ile mağdur olduğunu algılamaları arasında anlamlı ilişki ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Finlandiya’da yapılan bir çalışmada, mağdur olmanın algılanması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı ilişki tespit edilmiş ve kadınların psikolojik tacize maruz kalma oranının erkeklere göre daha fazla olduğu belirlenmiřtir⁵⁹⁹.

Niceliksel araştırmada en sık karşılaşılan olumsuz davranışların, işlerin yok yere bölünmesi, anlamsız görevler ya da yetiştirilemeyecek işler verilmesi, yersiz eleştiriler yapılması, fikir belirtmenin engellenmesi gibi genellikle kişinin işi ile ilgili davranışlar olduğu; dışlama, konuşmama, kişinin özel hayatı ile ilgili yorumlarda bulunma gibi sosyal ilişkileri tehdit eden davranışların ise en az karşılaşılan davranışlar arasında yer aldığı belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarını kapsayan diğer anket çalışmaları da benzer bulgulara işaret etmektedir. Örneğin Birleşik Krallık’ta 259 doktoru kapsayan bir çalışmada, doktorların en sık olarak işteki konumlarını ve kişiliklerini tehdit eden davranışların hedefi oldukları, dışlandıkları ve aşırı iş yüküne maruz kaldıkları saptanmıřtır⁶⁰⁰. Yine Birleşik Krallık’ta yapılan ve 594 asistan doktorun katıldığı çalışmada ise doktorların en sık, yaptıkları işin küçümsenmesi yoluyla taciz edildikleri belirlenmiřtir⁶⁰¹.

Çalışmada yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda ise işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlangıcında genellikle işe yönelik olumsuz davranışlar yöneltildiği, sürecin ilerlemesi ile birlikte davranışların kişiliğe yönelik hakaretler, hatta fiziksel şiddet içeren saldırılar aracılığıyla bile yöneltildiği saptanmıştır. Örneğin, ilk aşamada sürekli eleştirme, soruları yanıtlamama, iş için yetersizmiş gibi davranma, getir götür işleri verme gibi işe yönelik davranışlar yöneltirken; sürecin ikinci aşamasında

⁵⁹⁸ Rayner, Hoel ve Cooper, s.28-29.

⁵⁹⁹ Salin, **PISTES**.

⁶⁰⁰ Stebbing ve diğerleri, s.94.

⁶⁰¹ Quine, ‘Workplace Bullying in Junior Doctors: Questionnaire Survey’, **British Medical Journal**, s.879.

tehdit etme, aşağılama, onur kırıcı söylemlerde bulunma, surata kağıt fırlatma gibi daha belirgin ve zarar verici davranışların yöneltildiği belirlenmiştir. Sürecin daha ileri safhalarında ise bireyin kendisinden şüphe etmesine neden olacak davranışlara maruz kaldığı saptanmıştır. Örneğin, psikolojik ve /veya ailesel sorunlar yaşadığına ikna edilmesi ve suçlanması gibi. Sürecin ilerlemesine bağlı olarak yöneltilen olumsuz davranışların değiştiğini, çalışmanın nicel araştırmasında kullanılan İşyeri Tacizi Ölçeği'ni geliştiren araştırmacıların çalışma sonuçlarında da göstermiştir⁶⁰². Araştırmacılar, sürecin birinci aşamasında karşı koyulması zor olan, açıkça algılanmayan olumsuz davranışların yöneltildiğini öne sürmüşlerdir. Örneğin dedikodu yapma, arkadan konuşma gibi. Sürecin ilerlemesiyle birlikte, mağdurun dışlanması ya da alay konusu olması gibi daha açık ve şiddetli davranışların hedefi olduğu, sürecin son aşamasında ise mağdurun özel hayatına ilişkin saldırıların sıklaştığı ve akıl hastası veya zor bir kişi olarak damgalandığı öne sürülmüştür. Bu çalışmanın niteliksel araştırmasında da, özellikle uzun süreli psikolojik taciz mağduru olan katılımcıların, sürecin başlangıcında genellikle işle ilgili olumsuz davranışlara maruz kalırken, sürecin ilerlemesi ile birlikte kişisel saldırılara maruz kaldıkları, hatta işyerindeki sorunlu kişi olarak mimmendikleri tespit edilmiştir.

Hem niteliksel, hem niceliksel araştırma sonucunda en sık rastlanan psikolojik taciz türünün yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz olduğu tespit edilmiştir. Literatürdeki çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir⁶⁰³. Niceliksel araştırmanın soru formunda yer alan 24 olumsuz davranış ve bu davranışları yöneltenlerin pozisyonları ayrı ayrı değerlendirildiğinde, davranışların hemen hemen hepsini üst düzey çalışanların diğer pozisyonlakilere göre daha fazla sergilediği ancak, dışlama, mağdur hakkında yalanlar söyleme, mağdurun özel hayatındaki hassas konuları açığa çıkarma ve mağdurun arkasından kötü niyetli söylentiler çıkarma davranışlarını en sıklıkla eşdeğer pozisyonda çalışanların sergilediği saptanmıştır. Aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz vakaları %1,8 gibi düşük bir oranda gerçekleşmekle birlikte, ast düzeyde çalışanların en sıklıkla mağdur hakkında yalanlar söylemek davranışını sergilediği

⁶⁰² Varhama ve Björkqvist, s.1116-1117.

⁶⁰³ Vandekerckhove ve Commers, s. 41-50; Lewis ve Sheean, s.1-10; Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*; Hoel, Cooper ve Faragher, s.450; Tınaz ve Gök, s.391; Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231; Yıldız, s.113-128; Yıldırım ve Yıldırım, s.1444-1453; Quine, 'Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey', *British Medical Journal*, s.228-232.

belirlenmiştir. İtalya’da 1.000 psikolojik taciz mağdurunu kapsayan çalışmada da, mağdura göre üst düzey pozisyonda çalışanların, genellikle sözlü saldırılar ve mağdurun işyerindeki konumunu tehdit eden davranışları; mağdur ile aynı pozisyonda çalışanların ise dışlama, soğuk davranma gibi davranışları yönelttikleri belirlenmiştir⁶⁰⁴. Bu bulgulardan da anlaşılacağı gibi dışlama ya da diğer çalışma arkadaşlarının da desteğini alarak bireye yönelik saldırılarda bulunma, genellikle eşdeğer pozisyonda çalışanların yönelttiği psikolojik taciz davranışları arasında sayılmaktadır. Araştırmada ayrıca, katılımcıların %24,4’ünün, astları, üstleri veya eş değer pozisyondaki çalışma arkadaşları dışında, ‘diğer’ kişiler tarafından psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı belirlenmiştir. Bu kategoride hemşireler olumsuz davranışların genellikle diğer bir meslek grubu çalışanı olan doktorlar tarafından yöneltildiğini belirtmişlerdir. Bu tablo, hemşirelerin hastanede iki farklı hiyerarşik pozisyonda çalıştığını ve hem diğer hemşirelere, hem de doktorlara karşı sorumlu olduklarını göstermektedir. Bu bulguyu sağlık sektöründe yapılan benzer çalışmalar da desteklemektedir⁶⁰⁵. Hastanelerde var olan ve hemşirelerin maruz kaldığı bu iki farklı hiyerarşinin, olası bir çatışma ortamını ve dolayısıyla psikolojik taciz sürecini teşvik edebilecek kurumsal bir faktör olduğu kabul edilebilir. Araştırmada doktorların ise hasta ve hasta yakınları tarafından olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı belirlenmiştir. Nitekim, MÜTF hastanesinde 2008’de yapılan bir başka çalışma bu bulguyu desteklemektedir. Öyle ki, söz konusu çalışma iki yıldır görev yapmakta olan asistan doktorların %91,3’ünün hasta ve hasta yakınlarının sözlü, %21,2’sinin fiziksel, %4,8’inin cinsel şiddetine maruz kaldığını ortaya koymuştur⁶⁰⁶.

Çalışmada, katılımcıların tacizcinin cinsiyetine ilişkin algıları da değerlendirilmiştir. Niceliksel araştırmada, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını yöneltenlerin cinsiyeti konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir bulguya ulaşılmamış, kadınların da, erkeklerin de tacizci olabildikleri tespit edilmiştir. Niteliksel araştırmada ise on vakanın sekizinde tacizcinin veya tacizcilerin cinsiyetinin kadın olduğu

⁶⁰⁴ Paparella, Rinolfi ve Cecchini, *Increasing focus on workplace mobbing*.

⁶⁰⁵ Hume, Randle ve Stevenson, s.68.

⁶⁰⁶ Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, ‘Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde En Az İki Yıldır Görev Yapmakta olan Asistan Doktorların Maruz Kaldıkları Sözel, Fiziksel ve Cinsel Şiddetin Değerlendirilmesi’, **İntern Çalışması**, Marmara Üniversitesi Hastanesi Tıp Fakültesi, 2008, s.5.

belirlenmiştir. Nitekim, tacizcinin cinsiyeti konusunda literatürde de kesin bir görüş bulunmamaktadır⁶⁰⁷.

Kadın ve erkek tacizcilerin sergilediği davranışlar ortalamalara göre değerlendirildiğinde, kadınların en sık olarak konuşmama ve anlamsız, kapasitenin altında veya yetiştirilemeyecek işler verme davranışlarını; erkek tacizcilerin ise işi yok yere bölme, özel yaşam ile ilgili hassas konuları ortaya çıkarma, fikirlerin belirtmesini engelleme davranışlarını tercih ettiği saptanmıştır. Diğer çalışmalar, kadın tacizcilerin genellikle bireyi yalnız bırakma, konuşmama gibi sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar; erkek tacizcilerin ise daha çok yetkilerini kötüye kullanma, bağırıp çağırma gibi tehditkar davranışlar sergileyerek psikolojik tacize neden olduklarını göstermiştir. Örneğin, ABD’de 2003’de yapılan bir çalışmada, tacizcinin cinsiyetine bağlı olarak uyguladığı taciz taktiklerinde farklılıklar olduğu saptanmış ve erkek tacizcilerin, kadın tacizcilere göre herkes önünde bağırarak, sözlü tehditlerde bulunmak, işe katkıyı sabote etmek, başarısızlıklar için mağduru suçlamak, isim takmak, fiziksel zarar vermekle tehdit etmek gibi taktikleri daha fazla tercih ettikleri; kadınların ise genellikle sessiz tavır takınarak, soğuk davranarak, diğer çalışanları hedef kişiye karşı kıskırtarak, psikolojik tacize neden oldukları belirlenmiştir⁶⁰⁸. Yine, ABD’de 2007 yılında yapılan bir diğer çalışmada, erkek tacizcilerin genellikle sözlü tehditlerde bulunarak, kadınların ise mağduru işlerini sabote ederek ve yetkiyi kötüye kullanarak tacizde bulundukları saptanmıştır⁶⁰⁹. Bu cinsiyete özgü farklılıklara, okul döneminde yaşanan taciz vakalarında da rastlanmıştır. Örneğin Finlandiya’da erkek öğrencilerin, kızlara göre daha saldırgan ve fiziksel, kızların ise dedikodu yapma, gizli planlar yapma, arkasından konuşma gibi daha dolaylı davranışlar sergilediği belirlenmiştir⁶¹⁰.

Psikolojik taciz mağduru ve uygulayıcısının cinsiyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, niceliksel araştırma sonucunda anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bir başka deyişle, kadın tacizcilerin hem kadınları, hem erkekleri taciz edebildiği; erkeklerin de hem erkekleri, hem kadınları taciz edebildiği anlaşılmıştır. Bu araştırmada

⁶⁰⁷ Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*; Tınaz ve Gök, s.391.

⁶⁰⁸ Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*

⁶⁰⁹ Namie, *US Workplace Bullying Survey*.

⁶¹⁰ Kaj Björkqvist, K Ekman ve Ari Kaukiainen, ‘Do girls manipulate and boys fight? Development trends regarding direct and indirect aggression’, *Aggressive Behavior*, Vol.18, 1992, s. 117-127.

saptanmamasına karşın, literatürde bu ilişkinin anlamlı olduğunu ve aynı cinsler arasında psikolojik tacizin daha sıklıkla yaşandığı ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır⁶¹¹. Nitekim çalışmanın niteliksel araştırmasında yer alan on vakanın sekizinde psikolojik tacizin aynı cinsler arasında gerçekleştiği belirlenmiştir.

Çalışmada psikolojik taciz davranışlarının kaç kişi tarafından yöneltildiği de saptanmış ve niceliksel araştırmada ölçek kullanılan yöntemle göre mağdur olduğu saptanan katılımcıların %76'sının üç veya daha fazla kişi tarafından taciz edildiği belirlenmiştir. Bu bulgu, tacizcilerin pozisyonlarına ilişkin elde edilen bulgular ile beraber değerlendirilebilir. Buna göre, psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların genellikle hem üstleri, hem eşdeğer pozisyonda çalışan iş arkadaşları tarafından taciz edildiği göz önüne alındığında, tacizci sayısının üç ve daha fazla kişi olarak belirtilmesi anlaşılmaktadır. Çalışmanın niteliksel araştırmasında ise üç vakada tacizci sayısının birden fazla olduğu belirlenmiştir. Söz konusu vakaların birinde, tacizcinin yandaş edinerek, daha güçlü bir pozisyona geldiği ve kalabalık tacizci grubunun adeta bir çete gibi mağduru psikolojik tacize maruz bıraktığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın niceliksel araştırmasında ayrıca, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının %28'inin, 11-24 aydır, %62'sinin ise 24 aydan daha uzun süredir tacize maruz kaldığı ve dolayısıyla uzun süreli psikolojik taciz mağduru oldukları belirlenmiştir. Niteliksel araştırmaya katılan psikolojik taciz mağdurlarının da uzun süreli psikolojik taciz mağduru oldukları saptanmış, en kısa süreli vakanın sekiz ay, en uzun süreninin ise üç yıl olduğu tespit edilmiştir. Literatürde de işyerinde psikolojik taciz sürecinin uzun sürdüğüne yönelik bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin İsveç'te ve Norveç'te yapılan geniş kapsamlı ülke çalışmalarında bu sürenin 15-18 ay arasında değiştiği belirlenmiştir⁶¹². Bu tez çalışmasında, uzun süreli psikolojik tacize maruz kalanların oranının yüksek olması, katılımcıların kamu sektöründe çalışmalarına, dolayısıyla istifa etme rahatlıklarının olmayışı ile ilişkilendirilebilir.

Çalışmada gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler işyerinde psikolojik tacizin ayrıca bir süreç olarak değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Söz konusu

⁶¹¹ Rigby, s.86; Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231; Einarsen ve Skogstad, s.197; Quine, 'Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey', **British Medical Journal**, s.228-232.

⁶¹² Einarsen ve Skogstad, s.191-192; Zapf ve diğerleri, s.109-110

görüşmeler sonucunda işyerinde psikolojik taciz sürecini açıklayan bir model önerisi oluşturulmuştur. (Şekil 10) Modele göre işyerinde psikolojik taciz sürecinin, bireysel ve/veya kurumsal faktörlerin neden olduğu bir çatışma ortamı ile başlayan, tekrar eden, sabır taşıyıcı olumsuz davranışlar yöneltilmesiyle şiddetlenerek, mağdurun sağlığını ve çevresini tehdit eden ve genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanan bir süreç olduğu tespit edilmiştir. Bu model, literatürde yer alan ve işyerinde psikolojik tacizin aşamalarını ortaya koyan çalışmaları destekleyen bir modeldir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin aşamalarını anlatan tüm modeller, sürecin şiddetinin giderek yükseldiğini ve genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığını ortaya koymaktadır⁶¹³.

Modelde, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlattığı öne sürülen çatışma ortamının, önemseyen rahatsız edici davranışların belirli bir süre devam etmesi veya taraflar arasında yaşanan çarpıcı bir olay sonucunda var olabildiği belirlenmiştir. Söz konusu çatışma ortamına ise bireysel ve/veya kurumsal faktörlerin neden olduğu saptanmıştır. Buna göre işe yeni başlayan biri, sessiz biri veya işyerindeki bazı yanlışlıklar karşısında duran biri olmanın, psikolojik tacizin hedefi olma riskini arttıran durumlar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular çalışma grubu kapsamında karşılaşılan psikolojik taciz türlerine ilişkin bilgi de vermektedir. Bu taciz türleri arasında işe yeni başlayanların maruz kaldığı psikolojik taciz ve şikayetçi olan kişiye misilleme amaçlı yöneltilen psikolojik taciz (*whistleblowing*) sayılabilir. Özellikle işyerinde yaşanan etik dışı uygulamaları ortaya çıkaran ve bu uygulamalar karşısında sessiz kalmayan kişilerin, olumsuz davranışlara, çatışma ortamına maruz kalmaya, dolayısıyla psikolojik taciz mağduru olmaya daha yakın kişiler oldukları, Norveç'te yapılan bir çalışmada da belirlenmiştir⁶¹⁴.

Katılımcılar, çatışma ortamına neden olan faktörler arasında tacizcinin kişilik özelliklerin yer aldığını da belirtmiş ve tacizci olduğu öne sürülen kişilerin karakteristik özellikleri için bazı yakıştırmalarda bulunmuşlardır. Buna göre mutsuz kişilerin, bencil kişilerin, dengesiz kişilerin, mükemmeliyetçi kişilerin, saldırgan-hiddetli kişilerin,

⁶¹³ Leymann, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s.171-172; Einarsen ve diğerleri, s.14; Varhama ve Björkqvist, s.1116-1117.

⁶¹⁴ Høstnælingen, Severinsen ve Matthiesen, s.69-70.

kıskanç kişilerin, sorunlu kişilerin, önyargılı kişilerin, karşısındakini dinlemeyen kişilerin, her şeyi kendi bildiğine inanan kişilerin, zayıf hafızalı kişilerin, anlamak istemeyen kişilerin, kendini beğenmiş kişilerin ve iletişim kuramayan kişilerin tacizci olmaya daha uygun kişiler oldukları belirlenmiştir. Araştırmada saptanan tacizci tipleri literatürdeki tacizci tipleri ile benzerlik göstermiştir. Örneğin, hiddetli, kıskanç ve kendini beğenmiş tacizci profiline, Tınaz'ın kaleme aldığı 14 farklı mobbingci profilinde de rastlanmaktadır⁶¹⁵. Zayıf hafızalı, anlamak istemeyen, kıskanç, karşısındakini dinlemeyen, her şeyi kendi bildiğine inanan, bencil tacizci tiplerinin ise Field'in ortaya koyduğu tacizci tipleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir⁶¹⁶. Araştırmada, karakteristik özelliklere göre belirlenen tacizci tiplerinin yanı sıra, tacizcinin iri yapılı, uzun boylu olma gibi kimi fiziksel özelliklerini kullanarak psikolojik taciz davranışlarını yönelttiği de belirlenmiştir. Nitekim, mağdura göre daha iri yapılı, daha sert veya sesi daha kalın olan bir kişi, bu özelliklerini kullanarak mağduru psikolojik tacize maruz bırakabilmektedir⁶¹⁷.

İşyerinde çatışma ortamının varlığına, bireysel faktörlerin yanı sıra sorunları görmezden gelen, baskıcı, çifte standart uygulayan kurum kültürü ve ilgisiz, başarısız yönetim anlayışı gibi kurumsal faktörlerin de önemli ölçüde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Nitekim, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlama nedeninin tek bir faktörle açıklanmasının güç olduğu ve bu sürece, hem bireysel, hem kurumsal, hem de diğer çevresel faktörlerin birlikte neden olduğu literatürde de kabul edilmektedir⁶¹⁸.

Söz konusu bireysel ve çevresel faktörlerin neden olduğu çatışma ortamında yöneltilecek düşmanca iletişimin bazı vakalarda, mağdurun işten ayrılması, cezasını çekmesi veya huzursuz olması gibi amaçlarla kasıtlı olarak yöneltildiği kaydedilmiştir. İşyerinde kasıtlı olarak yöneltilecek saldırgan davranışlar, günümüzde toplum düzeninin dayanışmadan çok rekabete dayandırılması ile ilişkilendirilebilir. Dayanışma ve rekabet mutlak surette birbirinin zıttı şeyler değildir, ama rekabet idealinin dayanışmayı büyük

⁶¹⁵ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.39-42.

⁶¹⁶ Field, s.54.

⁶¹⁷ Patricia Watson, **Workplace Bullying and Harassment: Victim or Victor?**, Pennsylvania: RoseDog Books, 2008, s.2.

⁶¹⁸ Fox ve Sankey, s.59; Zapf ve Einarsen, s.165-184; Zapf, s.70-85; Einarsen, s.16-27; Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s.16-17; Vartiainen, **People and Work Research Reports**, s.12.

ölçüde bozduğu öne sürülmüştür⁶¹⁹. Diğer taraftan ahlak dışı hareketler, toplumun insanlara bir takım hedefler göstermesi, fakat bazen onları bu hedeflere götürecek vasıtalardan mahrum bırakması ile de açıklanmaktadır⁶²⁰. Örneğin servet sahibi olmanın çok kıymetli sayıldığı ve herkesin bu kıymeti elde etme imkanının olmadığı bir yerde, bazı insanların ahlak ve kanun dışı yollardan servet kazanmaya çalışabileceği gibi fırsat eşitliğinin olmadığı bir işyerinde de yükselmek adına diğer başarılı çalışma arkadaşlarının ayağını kaydırma yolunu seçenler varolabilmektedir. Kasıtlı olarak yöneltilen düşmanca iletişim, özellikle tacizcinin yönetici pozisyonunda olduğu vakalar için, yöneticinin bozuk ahlaklı veya bozuk şahsiyetli bir kişi olması ile de ilişkilendirilebilir. Bir insan grubunun yöneticisi olmak isteyen kişiler, o grupta ‘iyi ahlak’ diye bilinen özellikleri taşıyan kişiler olmalıdır⁶²¹. Nitekim araştırmada yer alan bir vakada, tacizcilerin dürüstlük veya haysiyet sahibi olmak gibi iyi ahlak vasıflarından yoksun yöneticiler oldukları ve mağduru işten ayrılması veya kurumdaki usulsüzlükler karşısında ses çıkarmaması amacıyla psikolojik tacize maruz bıraktıkları belirlenmiştir.

Niteliksel araştırmada katılımcıların bir kısmı ise işyerinde psikolojik tacizin zalimce bir niyetle yöneltilmediğini, tacize neden olan kişilerin bu yaşananları doğal bulduklarını veya olumsuz davranışları motivasyon aracı olarak düşündüklerini belirtmiştir. Yöneticilerin motivasyon aracı olarak bu tür baskıcı davranışlar yöneltmesi, kendi tecrübeleri ile ilişkilendirilebilir. Öyle ki, yönetici olmadan önce aynı tür davranışlara maruz kalan bir kişinin, yönetici olduğunda ‘böyle gelmiş, böyle gider’ anlayışı ile kendi maruz kaldığı olumsuzlukları, astlarına sergileyebilmesi olasıdır. Katılımcılar yöneltilen bu olumsuz baskıcı davranışların, motivasyonlarını arttıracığı yerde düşürdükleri bildirmişlerdir. Yöneltilen olumsuz davranışların kasıtlı olduğunun kanıtlanmasının zor olması, işyerinde psikolojik taciz sürecinin kasıtlı uygulanıp uygulanmadığı konusunda kesin bir yargıya varılmasını engelleyebilmektedir. Nitekim literatürde işyerinde psikolojik taciz olgusunun tanımlanmasında ‘kasıt’ kriteri göreceli olarak kullanılmış ve olguya daha genel bir bakış açısıyla yaklaşmıştır⁶²².

⁶¹⁹ Erol Güngör, **Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**, İstanbul: Ötüken, 2000, s.114.

⁶²⁰ Güngör, s.101-102.

⁶²¹ Güngör, s.18.

⁶²² Einarsen ve diğerleri, s.12; Doyle, s. 147; Keashly, s.85-117; Keashly ve Jagatic, s.33.

Çeşitli faktörlere bağlı olarak başlayan işyerinde psikolojik taciz sürecinin birinci aşaması olan çatışma ortamında, mağdurların genellikle daha az rahatsız eden, belirsiz ve işe yönelik davranışlara maruz kaldığı belirlenmiştir. Örneğin, yapılan işi eleştirme, soruları yanıtsız bırakma, iş için yetersizmiş gibi davranma, getir götür işleri verme gibi. Sürecin başlangıcında katılımcıların tümünün, bu davranışlar karşısında pasif tutum sergilediği kaydedilmiştir. Öyle ki, katılımcıların bir kısmı çatışma ortamını önemsememiş, bir kısmı üzerine alınmamış, bir kısmı ise yaşadıkları karşısında sessiz kalmayı tercih etmiştir.

Modelde, bireysel ve kurumsal faktörlerin neden olduğu çatışma ortamı ile başlayan sürecin, mağdurların sergiledikleri pasif tutumun da etkisiyle şiddetlendiği ve ikinci aşamaya geldiği görülmektedir. Araştırmadaki bazı vakalar için sürecin birinci aşaması olan çatışma ortamının, taraflar arasında yaşanan çarpıcı bir olay sonrasında var olduğu görülmüştür. Bu vakalarda, katılımcıların birinci aşamadan ikinci aşamaya doğrudan geçtikleri kaydedilmiştir. Sabır taşıran davranışlar olarak adlandırılan bu ikinci aşamada katılımcıların çatışma ortamında yöneltilen davranışların aksine, daha sık tekrar eden, daha belirgin ve kişisel davranışlara maruz kaldıkları kaydedilmiştir. Diğer taraftan bu davranışların, daha aktif tepkiler verilmesine ve önemsenmeyen olumsuzlukların fark edilmesine neden olan davranışlar olduğu da belirlenmiştir. Söz konusu davranışlara bağlı olarak katılımcıların çoğunun bu aşamada süreci algılamaya ve sürece karşı aktif tepkiler vermeye başladığı tespit edilmiştir. Bu aktif tepkiler arasında davranışları yönelten kişi ile doğrudan konuşma, üst yönetime şikayet etme ve alttan alarak yöneticisi ile barışmaya çalışma gibi tepkiler yer almıştır. Benzer bulgulara İngiltere’de yapılan bir çalışmada da rastlanmıştır. Çalışmada, sürecin başlangıcında saldırıları algılayamayan, saldırıların normal olduğunu düşünen, olanlar için kendini suçlayan ve tacizciye karşı pasif bir tutum sergileyen mağdurların, süreci algılamaları ile birlikte yaşananlardan kendilerini sorumlu tutmaktan vazgeçtikleri ve daha aktif tepkiler verdikleri belirlenmiştir⁶²³. Bu araştırmada aktif tepkiler veren kişilerin aynı zamanda dert paylaşma, işten ayrılmayı düşünme gibi pasif bazı tutumlar sergiledikleri de kaydedilmiştir. Katılımcıların bir kısmı ise bu aşamada sessiz kalarak, yaşadıklarını iş arkadaşlarına anlatarak veya işten ayrılmayı düşünerek, pasif tutum sergilemeye

⁶²³ Lewis, *Journal of Community&Applied Social Psychology*, s. 129.

devam etmiş ve aktif olarak süreci durdurmak adına herhangi bir girişimde bulunmamıştır.

Süreci durdurmak adına verilen bu bireysel tepkilerin ses getirmemesi, yöneltilen olumsuz davranışların sıklaşması ve şiddetlenmesi sonucunda katılımcıların ‘sabır taşıran davranışlar’ aşamasından, ‘bireysel sağlığı ve çevreyi tehdit’ aşamasına geçtikleri belirlenmiştir. Özellikle tacizciyi şikayet eden veya tacizci ile doğrudan konuşma yolunu seçen katılımcıların süreci durduramamalarına bağlı olarak, bu aşamada fiziksel ve/veya psikolojik sağlık sorunları yaşamaya başladıkları kaydedilmiştir. Benzer olarak pasif tutum sergileyenler de, yaşadıkları karşısında güçsüzleştiklerini ve bedensel, ruhsal ve davranışsal bazı değişiklikler gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Sürecin neden olduğu fiziksel belirtilerin başında baş ağrısı, uykusuzluk, gerginlik, iştahsızlık, kilo verme, yorgunluk, saç dökülmesi ve cilt hastalıkları geldiği saptanmıştır. Katılımcıların bu aşamada hayal kırıklığı, dikkat toplayamama, değişen ruh hali, kendini değersiz hissetme, özgüvensizlik, ağlama hali, kabus görme, endişe, öfke ve depresyon gibi psikolojik problemler yaşadığı da kaydedilmiştir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin mağdurun sağlığını olumsuz etkilediğini, diğer görüşmeye dayalı çalışmalar da desteklemektedir⁶²⁴. Katılımcıların bu aşamada çeşitli davranış değişiklikleri gösterdikleri de kaydedilmiştir. Bu davranışsal değişiklikler arasında hayal dünyasına çekilme, sosyal hayattan uzaklaşma, saldırganlaşma gibi kişilik özelliklerine ilişkin; işyerine gelme isteğinin azalması, performansın, motivasyonun ve başarının azalması, izin kullanmaya başlama, kuruma olan bağlılığın azalması gibi işe ilişkin davranış değişiklikleri yer almıştır. Nitekim, işyerinde psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak mağdurun davranışsal değişiklikler gösterebileceği veya farklı kişilik özellikleri sergileyebileceği literatürde de öne sürülmüştür⁶²⁵. Örneğin bu araştırmada katılımcılardan biri, yaşadığı sıkıntılara bağlı olarak saldırgan biri haline dönüştüğünü ve diğer çalışanlara olumsuz davranışlar yöneltmeye başladığı için kendisinden korkmaya başladığını ifade etmiştir. Nitekim, işyerinde psikolojik taciz sürecinin karmaşık bir süreç olduğu ve mağdurun bile zaman içerisinde duygularını kontrol etmekte zorlanarak ve işyerindekilere karşı saldırgan

⁶²⁴ Björkvist, Österman ve Hjet-Back , s.181; Adams, s.38-58; De Pedro ve diğerleri, s.222.

⁶²⁵ Leymann ve Gustafson, s.251-275; Björkvist, Österman ve Hjet-Back. s.173-184.

davranışlarda bulunabileceği, hatta tacizci pozisyonuna geçebileceği kabul edilmektedir⁶²⁶. Öyle ki, uzun süreli psikolojik tacize maruz kalan birey, sınırlı ve sorunla mücadele etmekten aciz bir birey haline dönüşebilmektedir⁶²⁷. İşyerinde psikolojik taciz mağdurlarında genellikle gözlemlenen öz saygı eksikliğinin, sinirlilik halinin ve olumsuz tavrın, aslında psikolojik tacize veya diğer travmatik vakalara maruz kalmaya bağlı olarak gelişen tipik ruhsal belirtiler olduğu öne sürülmüştür⁶²⁸. Modelin bu üçüncü aşamasında, çalışma ortamındaki iş arkadaşlarının da, psikolojik tacizden olumsuz etkilendiği kaydedilmiştir. Bu aşamanın, işyerinde psikolojik tacizin yaşandığı işyerindeki tüm çalışanları olumsuz etkileyen bir aşama olduğu, araştırmaya katılan tanıkların yaşadıklarına istinaden aktardıkları doğrultusunda saptanmıştır. Tanıklar, çalışma ortamındaki huzursuzluk nedeniyle motivasyonlarının düştüğünü, yapılan çifte standartlar yüzünden kuruma olan bağlılıklarının azaldığını ve yöneticilere olan inançlarını kaybettiklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz sürecinin, diğer çalışanların umutsuzluk duygusuna kapılmasına, mutsuz olmasına neden olduğu ve bu mutsuzluluğun dalga dalga yayıldığı dile getirilmiştir. Nitekim, işyerinde psikolojik tacizin dalga etkisi yaratarak, diğer çalışanlarını da etkisi altına alan bir olgu olduğunu, diğer çalışmalar da göstermiştir⁶²⁹. Mağdurun maruz kaldığı düşmanca iletişimin şiddetinin arttığı bu aşamada, etkilenen diğer bir kurumun aile kurumu olduğu anlaşılmıştır. Katılımcılar işyerinde yaşadıklarından psikolojik, fiziksel ve davranışsal olarak etkilenmeleri sonucunda aile ilişkilerinin de bozulmaya başladığını anlatmışlardır. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin mağdurun ailesi veya yakınlarını dolaylı olarak etkileyebileceği, diğer çalışmalarda da belirtilmektedir⁶³⁰.

Sürecin daha yıkıcı sonuçlara neden olduğu bu üçüncü aşamada, katılımcıların tümünün süreci durdurmak adına aktif tepkiler vermeye başladıkları belirlenmiştir. Katılımcıların bir kısmı pasif tutum ve aktif tepkileri beraber sergilemiştir. Bu aşamada diğer çalışma arkadaşlarını yandaş olarak kazanmaya çalışma, üst yönetime şikayet etme, tacizci ile konuşma gibi aktif tepkilerin yanı sıra, katılımcıların sağlık sorunları

⁶²⁶ Lee ve Brotheridge, s.355.

⁶²⁷ Adams, s.40; Mikkelsen ve Einarsen, *Scandinavian Journal of Psychology*, s.403.

⁶²⁸ Einarsen ve Mikkelsen, s.134.

⁶²⁹ Rayner, Hoel ve Cooper, s.189-190; Hoel, Zapf ve Cooper, s.319

⁶³⁰ Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, s.174; Duffy ve Sperry, s.401; Adams, s.47; Tınaz, Bayram ve Ergin, s.36; Field, s.164.

yaşamalarına bağlı olarak rapor alma, işe geç gelme, istifa girişiminde bulunma gibi tepkiler verdikleri de tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların aktif tepkilerin yanı sıra, pasif tutumlarını da devam ettirdikleri belirlenmiştir. Örneğin, katılımcıların çoğunun bu aşamada işten ayrılmayı düşünmeye başlaması ve sıkıntılarını diğerleriyle paylaşması gibi. Tacize maruz kaldığı dönemde özel sektörde çalışan iki katılımcının bu aşamada istifa ederek, süreci sonlandırdığı tespit edilmiştir. Ancak, diğer katılımcıların uzmanlıklarını almak veya mecburi sürelerini doldurmak gibi nedenlere bağlı olarak bir sonraki aşamaya, bir başka deyişle, fiziksel, psikolojik ve davranışsal çeşitli değişikliklerin yaşanması ile birlikte uzun süreli psikiyatri raporlarının alındığı, işten ayrılmanın beklendiği ‘bireysel tükenme’ aşamasına geçtikleri kaydedilmiştir.

Katılımcıların tepkilerinin ses getirmemesi sonucunda çaresiz, çıkışlarının olmadığını hissettikleri bu dördüncü aşamaya, yönetimin süreç karşısındaki pasif tutumunun neden olduğu da belirlenmiştir. Öyle ki üst yönetime yapılan şikayetler karşısında, mağduru suçlayan, yaşananları bir problem olarak görmeyen yönetim anlayışı ve kurum kültürünün süreci şiddetlendirdiği, katılımcıların mücadelelerini olumsuz etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla, işyerinde psikolojik taciz sürecine aktif müdahalede bulunmayan bir kurum anlayışının ve bu anlayışı temsil eden insan kaynakları birimi ve hat yöneticilerinin tutumlarının, psikolojik taciz sürecinin şiddetlenmesinde önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Diğer çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir⁶³¹. Kurumun süreci durdurmak adına müdahalede bulunmaması sonucunda, katılımcıların bazılarının aktif tepkilerinden vazgeçtikleri ve süreci kabullendikleri görülmüştür. Bu aşama, özellikle uzmanlığını almak veya mecburi süresini doldurmak zorunda olan katılımcıların işten ayrılmayı bekledikleri aşama olarak da isimlendirilebilir. Nitekim, işyerinde psikolojik taciz sürecine kurumun müdahale etmemesi, mağdurun çaresiz hissetmesine ve durumu kabullenmesine neden olmaktadır. Bu bulguyu destekleyen bir çalışmada, mağdurların taciz sürecinin başlangıcında yardım isteme, tacizciye karşı kendini savunma gibi aktif mücadele stratejileri uyguladıkları ancak, sürecin ilerleyen aşamalarında destek görememelerine

⁶³¹ Shallcross, Sheehan ve Ramsay, s. 62-63.

de bağılı olarak, saldırılardan kaçınma, hiçbir şey yapmama gibi pasif bir tutum içine girdikleri görülmüştür⁶³².

Mağdurun tükenmesine, çalışma arkadaşlarının ve aile yaşantısının olumsuz etkileneğine neden olan işyerinde psikolojik taciz sürecinin genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı tespit edilmiştir. Literatürdeki çalışma sonuçları da uzun süreli psikolojik taciz mağdurlarının belirli aşamaları geçirerek işten ayrıldıklarına işaret etmektedir. Örneğin Almanya’da yapılan bir çalışmada, bir grup psikolojik taciz mağdurunun, sürecin şiddetlenmesine ve kendilerini işten ayrılmak zorunda hissetmelerine bağılı olarak işten ayrıldıkları ve bu mağdurların, diğerk psikolojik taciz mağdurlarına en çok işyerini terk etme tavsiyesinde bulundukları saptanmıştır⁶³³. ABD’deki bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz vakalarının %77’sinde, sürecin mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı tespit edilmiştir⁶³⁴. Nitekim bu araştırma sonucunda da katılımcıların dördünün işten ayrıldığı, üçünün ise bireysel tükenme aşamasında işten ayrılmayı bekledikleri kaydedilmiştir. İşten ayrılanların ikisinin modelde belirlenen tüm aşamaları yaşayıp, zorunlu sürelerini doldurmaları sonucunda işten ayrılarak süreci durdurdukları kaydedilmiştir. İşten ayrılan diğerk iki katılımcının ise uzmanlık almak veya mecburi hizmet gibi zorunlulukları olmamasına bağılı olarak, süreci üçüncü aşamayı yaşadıktan sonra istifa ederek sonlandırdıkları belirlenmiştir.

Model, işten ayrılma ile sonlanan beş aşamalı işyerinde psikolojik taciz sürecini anlatmakla birlikte, alternatif bir süreci de ortaya koymuştur. Araştırmada yer alan iki vakada, mağdurun verdiği aktif tepkiler ses getirmiş ve tacizcinin yönelttiğı olumsuz davranışların şiddetinin azaldığı kaydedilmiştir. Bu katılımcılar aktif tepkilerini sürdürdüklerini ve bu tepkilerin süreci durduracağı görüşünde olduklarını belirtmiş ve sürecin başlangıcında aynı aktif tepkileri vermiş olmaları durumunda, bu aşamaları yaşamayacaklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Nitekim, çatışmaların taraflar arasında iyi bir bildirişim kurulamayışı yüzünden devam ettiğı şeklinde yaygın bir kanaat mevcuttur⁶³⁵. Dolayısıyla, sürecin başlangıcında tacizci ile doğrudan konuşmak gibi aktif tepkiler vermenin, tacizi önlemek adına atılan olumlu bir adım

⁶³² Olafsson ve Johannsdottir, s.319.

⁶³³ Zapf ve Gross, s.513

⁶³⁴ Namie, *US Workplace Bullying Survey*.

⁶³⁵ Erol Güngör, *Şahıslararası İhtilafların Çözümünde Lisanın Rolü*, İstanbul: Ötüken, 1998, s.58.

olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu görüş literatürde de desteklenmektedir⁶³⁶. Ancak, araştırmada aktif tepkiler vermelerine karşın sürecin önüne geçemeyen ve işten ayrılmayı bekleyen katılımcılar da yer almıştır. Buna göre, işyerinde psikolojik taciz sürecinde verilen tepkilerin sürecin şiddetine, uzunluğuna, mağdurun pozisyonuna, yönetimden ve çalışma arkadaşlarından aldığı desteğe vb. faktörlere bağlı olarak etkili veya etkisiz olabileceği anlaşılmıştır. Araştırmadaki bir diğer vakada ise yönetimin aldığı önlemler sonucunda, işyerinde psikolojik taciz sürecinin durdurulduğu belirlenmiştir. Buna göre, işyerinde psikolojik taciz sürecinin mağdurun, çevresinin ve kurumun verdiği aktif tepkilere bağlı olarak, durdurulabilen bir süreç olabileceği öne sürülmüştür.

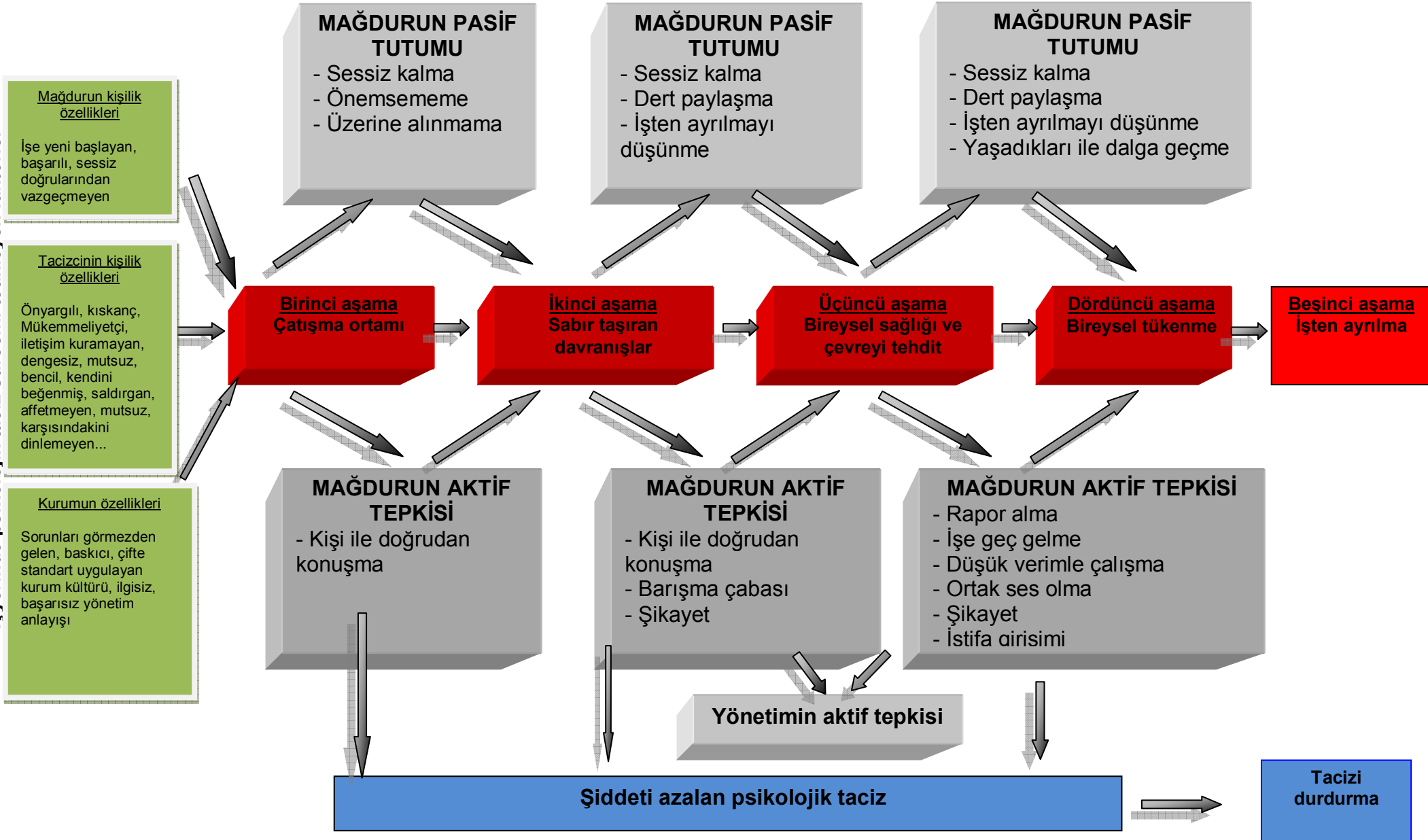
⁶³⁶ Rayner, Hoel ve Cooper, s.146; Olafsson ve Johannsdottir, s.319.

SONUÇ

İşyerinde psikolojik taciz, tanımlanması ve isimlendirilmesi itibariyle ülkelerin kültürel farklılıklarına bağlı olarak değişiklik göstermesine karşın, genellikle bir çalışanın veya çalışan grubunun, diğer bir çalışana yönelttiği tekrar eden ve süregelen olumsuz davranışlarla açıklanmaktadır. İşyerinde psikolojik taciz aynı zamanda, bireysel ve/veya çevresel faktörlerin tetiklediği çatışma ortamı ile başlayan, çatışmanın kişiselleşmesi ve olumsuz davranışların sıklaşması sonucunda şiddetlenerek, mağdurun sağlığının bozulmasına neden olan ve genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanan bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, sadece mağduru olumsuz etkilemekle kalmayan, mağdurun çevresini ve çalışma ortamını da etkisi altına alarak, kurumun hatta toplumun ve ülke ekonomisinin de zarar görmesine neden olabilen bir süreçtir.

Çalışanlar arasında sıklıkla yaşanmasına karşın, çoğu zaman önemsenmeyen veya görmezden gelinen işyerinde psikolojik taciz olgusunu tanımlamak ve çalışma hayatını tehdit eden bu işyeri sorununu önlemek ya da durdurmak üzere çözümler sunabilmek için konuya ilişkin betimsel ve istatistiksel verilerin saptanması önem teşkil etmektedir. Bu amaçla hazırlanan ve MÜTF hastanesinde sağlık hizmeti veren çalışanların algılarının niceliksel ve niteliksel yöntemler kullanılarak araştırıldığı bu tez çalışması sonucunda, işyerinde psikolojik tacizin, asistan doktor ve hemşirelerin de karşılaştığı bir işyeri sorunu olduğu belirlenmiştir. Öyle ki, çalışmanın niceliksel araştırması ile ulaşılan istatistiki veriler, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ve /veya tanık olma oranının %23,2 - %46,5 arasında değiştiğini göstermiştir.

Çalışmada ayrıca, işyerinde psikolojik tacizin birden fazla faktöre bağlı olarak başlayabilen, bireysel ve kurumsal tepkilerin de etkisiyle şiddetlenen ve çalışanları, kurumları olumsuz etkileyen bir süreç olduğu tespit edilmiş ve bu süreci açıklayan bir model önerisi oluşturulmuştur. (Şekil 10)



Şekil 10: İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecini Açıklayan Bir Model Önerisi

Söz konusu model, öncelikle işyerinde psikolojik taciz sürecinin bireysel ve kurumsal faktörlerin tetiklediği bir çatışma ortamı ile başlayan, sabır taşıran, tekrar eden davranışlar ile şiddetlenerek, mağdurun sağlığını ve çevresini tehdit eden ve özellikle kamuda çalışan ve istifa etme şansı az olan sağlık personelinin, tacizi kabullenerek işten ayrılmayı beklediği ve en nihayetinde işten ayrıldığı bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan model, bireylerin ve kurumların aktif tepkilerine bağlı olarak sürecin durdurulabileceğini de öne sürerek, sürecin önleminde ve durdurulmasında bireylerin ve özellikle kurumların aktif tepkilerinin ne derece etkili olduğunu göstermiştir. Çalışmanın niceliksel araştırması sonucunda saptanan mağdur ve potansiyel mağdur oranı da, kurumun, işyerinde psikolojik taciz sürecine karşı aktif tepki vermesi gereğini ortaya koymaktadır.

Çalışma hayatını tehdit eden bu soruna karşı bireysel ve kurumsal aktif tepkilerin verilebilmesi için öncelikle çalışanların ve kurumların bu hususta bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi gerekmektedir⁶³⁷. Bu ve benzeri çalışmalar, çalışanların konuya yönelik farkındalığını arttırması açısından önem taşımaktadır. Bireyin maruz kaldığı psikolojik tacizi algılayabilmesi, saldırgan davranışları anlamlandırabilmesi, sorun karşısında alabileceği önlemleri bilmesi ve kendini savunabilmesi, sorunun çözümünde önemli rol oynamaktadır. Ancak psikolojik tacize karşı bireysel düzeyde alınan önlemlerin yanı sıra, kurum düzeyinde taciz karşıtı politikaların benimsenmesi de gerekmektedir. Bu ve benzeri çalışmalar,⁶³⁸ psikolojik tacize maruz kalan bireylerin, iş arkadaşlarından veya çalıştığı kurumdan destek almaları sonucunda mücadelelerini sonlandırabildiklerini ortaya koymuştur. Bu noktada işverenlerin, kurumların bilinçli olması ve psikolojik tacize karşı politikalar benimsemesi önem taşımaktadır. Dolayısıyla, işverenler psikolojik tacizin kuruma maliyeti, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi olumsuz etkileri konusunda bilinçlendirilmeli, kurumlar psikolojik taciz karşıtı bir kurum kültürü geliştirmelidirler. Kurum kültürü, etkin liderlik, uygun bir iş organizasyonu, işyerinde psikolojik tacizin engellenmesinde anahtar faktörler arasında yer almaktadır. Öyle ki, işyerinde psikolojik tacizin engellenmesi için genellikle bu faktörlere dikkat çeken öneriler ileri

⁶³⁷ Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, s. 187.

⁶³⁸ Zapf ve Gross, s.512; Olafsson ve Johannsdottir, s.319; Niedl, s.246-247.

sürülmektedir. Örneğin psikolojik tacize tolerans tanımayan bir bakış açısı yaratılması, konuya ilişkin farkındalığın arttırılması, yöneticilerin kişiler arası anlaşmazlıkları kontrol altına alabilmeleri için sorumluluklarının ve yetkilerinin arttırılması, şiddetlenebilecek çatışmalara ilk aşamada müdahale edilmesi, kurum içindeki sorumluluklar, kurallar ve uygun davranış biçimleri konusunda açıklık getirilmesi, kurumlarda işyerinde psikolojik tacize karşı alınması gereken önlemler arasında sayılmaktadır⁶³⁹. İşyerinde psikolojik taciz karşıtı bir kurumun, insan kaynakları yöneticilerine ve diğer yöneticilere, bu hususta eğitim vermesi, kurumdaki insan kaynakları birimlerinin de çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı bilgilendirmesi, psikolojik taciz sürecine maruz kalanlara destek olması önem taşımaktadır. Öyle ki, çatışma yönetiminde veya psikolojik taciz gibi işyeri sorunlarını çözmede başarısız bir insan kaynakları yönetimi biriminin, işyerinde psikolojik tacizi tetikleyen potansiyel bir kaynak olabileceği öne sürülmüştür⁶⁴⁰.

Kurumların, yöneticilerin, insan kaynakları birimlerinin tüm önlemleri almasına karşın, işyerinde psikolojik taciz vakaları yine de ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada bireysel ve kurumsal müdahaleler gereklilik kazanmaktadır. Bu çalışma, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlangıcında verilen bireysel aktif tepkilerin, sürecin durdurulmasında etkili olabileceği sonucunu ortaya koymuştur. Bu bulguyu, benzer çalışmalar da desteklemektedir⁶⁴¹. Dolayısıyla, mağdurun sürecin başlangıcında tacizci ile doğrudan konuşması, çalışma arkadaşlarından, üst yönetimden, insan kaynakları yönetiminden, sendika temsilcilerinden, işyerindeki sağlık birimi personelinden yardım istemesi ve/veya maruz kaldığı saldırıların tarih ve içeriklerini belgeleyen notlar tutması gibi aktif tepkiler vermesi, sürecin durdurulması açısından önem taşımaktadır. İşyerinde psikolojik taciz sürecinde mağdura ayrıca, tacize konu olabilecek tüm yazışmaların, raporların, işe ait belgelerin kopyasını tutması; kanıtları yöneticiye, insan kaynakları birimi sorumlusuna veya sendika temsilcisine sunması; sakin olmaya çalışması ve kontrolünü kaybedilebileceği tartışmalardan kaçınması; gerekli olduğu taktirde hastalık izni almaktan kaçınmaması; tacizci ile yalnız kalmamaya özen göstermesi; yaşadıklarına tanık olan çalışma arkadaşlarından destek

⁶³⁹ Salin, **Working Paper 521**, s.6.

⁶⁴⁰ Lewis ve Rayner, s.379.

⁶⁴¹ Adams,s.113-133; Olafsson ve Johannsdottir, s.319; Rayner, Hoel ve Cooper, s.146.

istememesi önerilmektedir⁶⁴². Ancak, işyerinde psikolojik tacizle mücadelede bireysel mücadele yöntemleri etkin rol oynamakla birlikte, sorunun çözümünde yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla, süreç hangi aşamada olursa olsun, kurumun psikolojik tacize müdahale etmesi gerekmektedir. Kurumun müdahale aşamasında mağduru desteklemesi, işyerinde psikolojik taciz şikayetini soruşturması, tacize karşı cezai yaptırımlar getirmesi, mağdurun verdiği mücadeleyi anlamlı kılmakta ve sürecin mağdurun lehine sonlanmasına katkıda bulunmaktadır. Bu aşamada olaya üçüncü bir tarafın katılımı da söz konusu olabilmektedir. Üçüncü tarafın, bir başka deyişle, uzlaşa sağlayacak danışmanın psikolojik taciz konusunda uzman ve tarafsız olması sorunun çözümü için önem taşımaktadır⁶⁴³. Danışman kişinin veya kurum içindeki yetkililerin işyerinde psikolojik taciz konusunda uzman kişiler olmaması durumunda, mağdurun daha büyük zarar göreceği öngörülmektedir⁶⁴⁴.

Bireysel ve kurumsal düzeyde alınması gereken tüm bu önlemlerin ve yapılması gereken müdahalelerin yanı sıra sendikaların da işyerinde psikolojik tacizin, çalışanların önemli sorunlarından biri olduğunu kabul etmesi ve bu hususta mücadele vermesi önem taşımaktadır. Günümüzde birçok ülkede sendikalar, bu işyeri sorununu önlemek adına girişimlerde bulunmakta, işyerinde psikolojik tacizi de kapsayan işyeri sorunlarına ilişkin bildiriler hazırlamakta, kitapçıklar bastırmakta, işyerinde psikolojik/fiziksel tacizi önlemek adına ülke genelinde anket araştırmaları yapmakta ve psikolojik ve fiziksel taciz karşıtı bir çalışma ortamı şartını barındıran toplu sözleşmelerin imzalanmasında etkili olmaktadır. Danimarka'daki sendikalar, işyerinde şiddetli psikolojik tacize maruz kalıp, işten ve çalışma yaşamından ayrılmak zorunda kalan mağdurların rehabilite edilmesi ve yeniden çalışma yaşamına kazandırılması amacıyla projeler uygulamakta ve işyerinde psikolojik tacize karşı çalışanları bilgilendiren web-siteleri oluşturmaktadır⁶⁴⁵. Türkiye'de de sendikaların çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı koruması, bilgilendirmesi ve bu hususta kurumsal önlemlerin alınmasına katkıda bulunması gerekmektedir.

⁶⁴² Adams, s.133.

⁶⁴³ Resch ve Schubinski, s.295-307.

⁶⁴⁴ Tınaz, Bayram ve Ergin, s.60-61.

⁶⁴⁵ Eriksen-Jensen ve Arhus, s.47-48.

İşyerinde psikolojik tacizin önlenmesi veya durdurulması adına bireylerin, kurumların ve/veya sendikaların girişimleri önemli olmakla birlikte, bu işyeri terörüne karşı çalışanların yasalarla korunması büyük önem taşımaktadır. Günümüzde birçok ülke psikolojik tacize karşı yasal yükümlülüklerini yerini getirmiş ya da getirme aşamasındadır. Türk Hukuk sisteminde ise çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı koruyan doğrudan bir düzenleme henüz bulunmamakta, psikolojik taciz niteliğindeki davranışlara karşı güvence, mevcut yasalar çerçevesinde sağlanmaktadır. Sınırlı bir güvence sağlayan mevcut yasalar, çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı korumakta yetersiz kalmaktadır. Ancak bu konuda açılımlar yapılmaya başlandığı görülmektedir. Örneğin, Türk İş Yargısı'nda işyerinde psikolojik taciz kavramı ilk olarak Ankara 8. İş Mahkemesi'nin 20.12.2006 tarihli, 2006/19 Esas, 2006/ 625 Karar Sayılı Kararında tanımlanmıştır⁶⁴⁶. Karar, işyerinde kendisine manevi baskı uygulandığı, kişilik haklarına saldırıldığı, adeta duygusal tacize maruz bırakıldığı ve psikolojisinin bozulduğu gerekçesiyle, hakkındaki disiplin kararlarının kaldırılması talebinde ve uğradığı manevi yıpranma için 5.000,00YTL manevi tazminat talebinde bulunan Jeoloji Mühendisleri Odası'nın bir çalışanın açtığı dava sonucunda verilmiştir. Buna göre, Ankara 8'inci İş Mahkemesi, davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapıp, aşağılanarak psikolojik taciz uygulandığı, davacı işçinin maddi ve manevi kayba uğratıldığı kanaatine varmış ve manevi tazminat talebinin kısmen kabulü ile 1.000,00YTL manevi tazminatın dava tarihinden itibaren yasal faizi ile birlikte davalıdan (Odadan) tahsiline, uyarı ve kınama cezalarının iptaline karar vermiştir.

İşyerinde psikolojik taciz ile ilgili verilen bir diğer karar Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 11.06.2007 tarihli, 2006/32353 Esas, 2007/ 18337 Karar Sayılı kararıdır. İşyeri sendika temsilcisine yönelik psikolojik taciz ve kötü niyet tazminatına ilişkin davada, davacı işçinin maruz kaldığı psikolojik taciz davranışlarına (işyerinin değiştirilmesi gibi) rağmen, bu davranışlara karşı mücadele etmeyi tercih ederek işinden istifa etmemesi sonucunda, işverenin işçinin iş sözleşmesini feshetme yolunu seçtiği

⁶⁴⁶ Fuat Bayram, 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Karar İncelemesi, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi**, No.3, 2007, s.95- 106.

görülmektedir. Yargıtay ilgili feshi kötü niyetli fesih olarak değerlendirerek, işvereni kıdem ve ihbar tazminatlarının yanı sıra, kötü niyet tazminatına da mahkum etmiştir⁶⁴⁷.

Bu iki karar dışında, işyerinde psikolojik tacizle ilişkilendirilen ve halen sonuçlanması beklenen davalar da bulunmaktadır. Bu davalardan biri, ilişkilendirildiği işyerinde psikolojik taciz olgusunun mağdurun intihar etmesine neden olduğu iddiası taşıması sebebiyle, ayrıca önem teşkil etmektedir. Söz konusu dava, Bolu Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi başhekiminin, 30 Temmuz 2007’de intihar etmesi sonrasında, başhekimin ailesinin ve Bolu Tabipler Odası’nın Sağlık Bakanlığı müfettişlerine, denetimdeki davranışları ve yaptıkları baskı nedeniyle başhekimini bunalıma soktukları ve ölüme sebebiyet verdikleri gerekçesiyle açtığı davadır. Danıştay 1. Dairesi’nin müfettişin korku ve tedirginlik yaratarak teftiş yaptığı ve görevini kötüye kullandığı iddiasıyla soruşturma izni vermesinin ardından 02.06.2008’de açılan dava, 06.04.2009 tarihli duruşma ile sona ermiştir. Mahkeme, tanık beyanlarına dayanarak sanık müfettişin dört ay boyunca tekrar eden, ‘lan başhekim gel buraya’ gibi onur kırıcı söylemlerinin; surata evrak fırlatma, hakaret etme gibi tehdit boyutuna varan eylemlerinin, Türk Ceza Yasası’nın 94. maddesinde belirtilmiş olan manevi işkence olduğu tespitini kabul ederek görevsizlik kararıyla dosyanın Bolu Ağır Ceza Mahkemesi’ne gönderilmesine karar vermiştir⁶⁴⁸. Bu karar, işyerinde psikolojik tacizle ilişkilendirilen ve Ceza Mahkemesi’ne taşınan ilk karar olması nedeniyle ayrıca önem teşkil etmektedir.

Söz konusu davalar, bu tez çalışmasının ve sayısı her geçen gün artan diğer bilimsel çalışmaların sonuçları, işyerinde psikolojik tacizin son derece yıkıcı sonuçları olan bir olgu ve Türkiye için de bir tehdit olduğunu ortaya koymakta ve olguya özgü ya da olguyu kapsayan bir hukuksal düzenlemenin gerekliliğine işaret etmektedir. Nitekim, Gözden Geçirilmiş Avrupa Konseyi Şartı’nın işyerinde psikolojik tacize ilişkin düzenlemeleri içeren ‘Onurlu Çalışma Hakkı’ başlıklı maddesini 22.03.2007’de kabul eden ve Şartı onaylayan Türkiye’nin, iç hukukunu bu düzenlemeyle uyumlu hale getirmesi gerekliliği de bulunmaktadır. Tüm bu gerekliliklere bağlı olarak, Türkiye’de

⁶⁴⁷ Ali Güzel ve Emre Ertan, ‘İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı’, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, No.16, 2008, s. 166.

⁶⁴⁸ Türk Tabipleri Birliği, *Başhekimin İntiharı Davasında Karar Çıktı*, <http://www.medimagazin.com.tr/mm-bashekimin-intihari-davasinda-karar-cikti-h-58518.html>, (07.04.2009)

işyerinde psikolojik taciz kavramı açıkça ve özel olarak ilk defa Borçlar Kanunu Yasa Tasarısı'nın işçinin kişiliğinin korunması başlıklı maddesinde yerini almıştır⁶⁴⁹. Buna göre, işveren hizmet ilişkisinde, işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek, işyerinde dürüstlük kurallarına uygun bir ortamı sağlamak, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların da daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlü tutulmuştur. Bu gelişme sevindirici olmakla birlikte, yasanın bir an önce yürürlüğe girmesi ve işverenlerin, çalışanları bu işyeri terörüne karşı korumakla yükümlü tutulması, çalışma hayatı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sayede, çalışma yaşamının varoluşundan bu yana süregelen ve çalışma yaşamının bir gereği olduğu yanlışıyla tahammül edilen ve birçok kişinin işinden hatta, mesleğinden ayrılmasına neden olan işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi veya durdurulması yolunda Türkiye'de de önemli bir adım atılmış olacaktır.

⁶⁴⁹ *Psikolojik Taciz Yasaya Giriyor*, <http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1032268>, (05.03.2009).

EKLER

EK 1: Yıllara ve Gazetelere göre İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Kavramını İçeren Haber ve/veya Makale Sayısı

<i>Yıllar/Gazeteler</i>	<i>Hürriyet</i>	<i>Milliyet</i>	<i>Sabah</i>	<i>Akşam</i>
<i>1997-1998</i>	2	-	-	-
<i>1999-2000</i>	6	-	1	-
<i>2001-2002</i>	4	-	-	2
<i>2003-2004</i>	3	2	2	-
<i>2005-2006</i>	4	4	6	4
<i>2007-2008</i>	12	9	6	3
<i>2009 (Ocak-Mart)</i>	6	2	-	2

Kaynak: www.hurriyet.com.tr, www.milliyet.com.tr, www.sabah.com.tr, www.aksam.com.tr

EK 2: Anket Formu

ANKET SORULARI

• Bu Anket formu Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Doktora Programı tez çalışmasında kullanılmak üzere ve sağlık sektöründe psikolojik tacizin varlığına ilişkin verilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Sorulara verilecek yanıtlar tamamen gizlilikle ve yalnızca tez çalışması dahilinde incelenecektir. Kimliğinizle ilgili bilgi belirtmeniz gerekmemektedir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

BÖLÜM I

1. Mesleğiniz

2. Unvanınız.....

3. Cinsiyetiniz

Kadın ☐ Erkek ☐

4. Yaşınız

25-34 ☐
35-44 ☐
45-54 ☐
55 ve + ☐

5. Öğrenim Durumunuz

Lise ☐
İki Yıllık Yüksek Okul ☐
Üniversite ☐
Lisansüstü ☐

6. Medeni Durumunuz

Evli ☐
Bekar ☐
Boşanmış ☐

7. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

5 ve daha az ☐
6-10 ☐
11-15 ☐
16-20 ☐

BÖLÜM II

Bu bölüm işyeri yaşamı ile ilgili 24 madde içermektedir. Her bir madde iki kısımdan oluşmaktadır. Maddenin birinci kısmında bir davranış yer almaktadır. Davranışın karşısında ise, o davranışla karşılaşma sıklığının belirlenmesi amacıyla "Hiçbir zaman"dan "Çok sık"a kadar giden 5'li seçenek kutucukları bulunmaktadır. Sizden istenen, davranışı dikkatle okuduktan sonra, size en uygun olan seçeneği işaretlemenizdir.

Maddenin ikinci kısmında ise söz konusu davranışın kimin tarafından sergilendiğine ilişkin bilgileri elde etmemizi sağlayacak seçenekler yer almaktadır. Sizden ricamız, eğer o davranış sergileniyorsa, seçenekleri (bir ya da birden fazla) içtenlikle işaretlemenizdir.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Çok sık
1. Fikirlerinizi belirtmeniz, kendinizi ifade etmeniz engelleniyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
2. Haklarınızda yalanlar söyleniyor ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
3. İşiniz yok yere bölünüyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
4. Size yüksek sesle bağırılıyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
5. Haklarınızda yersiz eleştiriler yapılıyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
6. Özel yaşamınızla ilgili hakaret boyutuna varan yorumlar yapılıyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
7. Dışlanıyorsunuz, işyerinizde yalnız bırakılıyorsunuz. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
8. Özel yaşamınızla ilgili hassas konular açığa çıkarılıyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Çok sık
9. Düpedüz tehdit ediliyorsunuz. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
10. İmalî bakışlara, olumsuz mimiklere maruz kalıyorsunuz. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
11. Suçlanıyorsunuz. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
12. Sizinle alay ediliyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
13. Sizinle konuşulmuyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
14. Fikirleriniz küçümseniyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
15. Söyledikleriniz pek dinlenmiyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
16. Yokmuşsunuz gibi davranılıyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
17. Sizi incitmek amaçlı sözler söyleniyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
18. Size anlamsız, kapasitenizin altında görevler veya yetiştiremeyeceğiniz işler veriliyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					

	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Çok sık
19. Size onur kırıcı görevler veriliyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
20. Arkanızdan kötü niyetli söylentiler çıkarılıyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
21. Herkesin önünde küçük düşürölüyorsunuz. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
22. Yaptığınız işler yanlış ve küçümseyici bir tavırla değerlendiriliyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
23. Kararlarınız sorgulanıyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					
24. Akıl sağlığınızın yerinde olmadığı şeklinde suçlamalarda bulunuluyor. ☐ Üstüm ☐ Astım ☐ Eş değer pozisyonda çalışan ☐ Diğer (belirtiniz:.....) Cinsiyeti: ☐ Kadın ☐ Erkek					

Yanıtlarınız yukarıdaki davranışlara maruz kaldığınız doğrultusunda; bu davranışlara ne zamandan beri maruz kalıyorsunuz?

- ☐ 6 aydan az
☐ 6 ay – 11 ay
☐ 12 ay – 23 ay
☐ 24 aydan fazla

Yanıtlarınız yukarıdaki davranışlara maruz kaldığınız doğrultusunda; bu davranışların kaç kişi tarafından sergilendiğini belirtiniz.

- ☐ 1 kişi
☐ 2 kişi
☐ 3 veya daha fazla kişi

BÖLÜM III

İşyerinde psikolojik taciz; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Bir davranışın işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için ilgili davranışın sürekli (örneğin haftada bir) olması ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gereklidir. Psikolojik taciz, şiddeti giderek artan bir süreçtir. Birey, bu sürecin sonucunda kendini savunmasız ve çaresiz bir pozisyonda bulur ve sistematik olarak uygulanan davranışların hedefi haline gelir. Eğer anlaşmazlık tek seferlik bir olay ise veya hedef kişi bu süreçte kendini savunabilecek güçteyse, ortam adeta bir çatışma ortamı şeklinde algılanabilir ve bu durum psikolojik taciz olarak nitelendirilemez.

Yukarıda verilen tanımı en az iki kez dikkatle okuduktan sonra lütfen aşağıdaki iki soruyu yanıtlayınız.

1. Siz işyerinizde psikolojik taciz mağduru olduğunuzu düşünüyor musunuz?

- Evet ☐
Hayır ☐
Bilmiyorum ☐

2. İşyerinizde başkasının ya da başkalarının psikolojik tacize maruz kaldığını gözlemliyor musunuz?

- Evet ☐
Hayır ☐
Bilmiyorum ☐

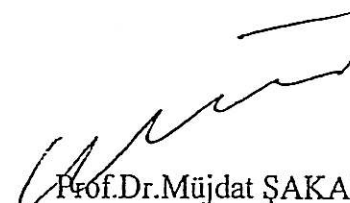
22.10.2007

MARMARA ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ
BAŞHEKİMLİĞİ'NE

KONU:Anket İzni Hakkında

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bilim Dalında Doktora Tez çalışmasını yürüten Işıl BİRİK 'in "İş Yerinde Psikolojik Taciz " ile ilgili Tezi için Marmara Üniversitesi Hastanesi'nde yapmayı düşündüğü anket çalışması etik açıdan uygundur.Bilgilerinize sunarım.


Prof.Dr. Ali Rıza OKUR


Prof.Dr.Müjdat ŞAKAR


Prof.Dr. Ayşe SUMER



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
HASTANESİ

Sayı : B.30.2.MAR.0.70.10.00/ 548
Konu : Staj

05.01.2008

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölüm Başkanlığı'na

İLGİ: 01.02.2008 tarih ve 22 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazı ile bildirilen Bölümünüz doktora öğrencisi Işıl BİRİK'in "İş Yerinde Psikolojik Taciz" konulu tez çalışmasını Hastanemiz kliniklerinde yapması Başhekimliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof.Dr. E. Zeynep ET
Başhekim

EK 4: Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma Etik Kurulu Onayı

MARMARA ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ
ARAŞTIRMA ETİK KURULU

SAYI: B.30.2.MAR.0.01.02/AEK/1482
İLGİ:

27.12.2007

Sayın : Prof. Dr. Pınar TINAZ

MAR-YÇ-2007-0270 protokol nolu “ İş yerinde psikolojik taciz “ isimli projeniz Fakültemiz Araştırma Etik Kurulu tarafından incelenerek onaylanmıştır.

Prof. Dr. Maner DİRESKENELİ
Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi
Araştırma Etik Kurul Başkanı

EK 6: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağduru/Tanığı için Görüşme Formu

1. Katılımcıya ve çalışma ortamına, koşullarına ilişkin bilgiler:

- Yaşınız.....
- Pozisyon.....
- Kaç yıldır sağlık sektöründe çalışıyorsunuz.....
- Bu meslekteki deneyim süreniz.....
- Sendikalı mısınız?.....
- Tacize maruz kaldığınızı işyerindeki deneyimi süreniz.....
- İşyerinde psikolojik tacize şu anda mı maruz kalıyorsunuz yoksa daha eski bir deneyim mi...
- Çalışma ortamınızdan bahseder misiniz?
 - Kadın çalışanlar mı, erkek çalışanlar mı
 - Bölümde kaç kişi çalışıyor.....
 - Kaç kişiden sorumlusunuz.....
 - Kaç kişiye bağlı olarak çalışıyorsunuz.....

2. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin nasıl başlayıp, nasıl devam ettiğine; bu süreç içerisinde sergilenen davranışlara; davranışları sergileyenlere ilişkin bilgiler;

- İşyerinde psikolojik tacize maruz kaldığınızı ilk nasıl fark ettiniz? Nasıl başladı, nasıl devam etti?
- Ne tür davranışlara maruz kalıyorsunuz?
- Ne kadar zamandır bu davranışlara maruz kalıyorsunuz?
- Hangi sıklıkta bu davranışlara maruz kalıyorsunuz?
- Bu davranışları kim yöneltiyor?
 - Pozisyon.....
 - Cinsiyet....
 - Kaç kişi.....
 - Diğer.....
- Tacizcinin kişiliği hakkında ne söyleyebilirsiniz? Nasıl bir tip tacizci? Sizin gibi düşünenler var mı?
- Sizin dışınızda taciz ettikleri var mı?

3. İşyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan ve/veya destekleyen faktörlere ve süreç içerisindeki düşmanca iletişimin kasıtlı olup olmamasına ilişkin bilgiler:

- Sizce neden bu davranışlara maruz kalıyorsunuz?

Kurumsal faktörlerin mi neden olduğunu düşünüyorsunuz?
Yönetsel faktörlerin mi neden olduğunu düşünüyorsunuz?
Bireysel faktörlerin mi neden olduğunu düşünüyorsunuz?
Tacizcinin kişilik özellikleri
Sizin kişilik özelliklerinizin

- Sizce neden başkalarını hedef almıyor da sizi taciz ediyor?

- Diğerlerine bu şekilde davranmamasının nedenleri hakkında bir fikriniz var mı?

- Bir kasıt var mı?

4. Psikolojik taciz sürecinin etkilerine ilişkin bilgiler:

- Bu yaşadıklarınız sizi nasıl etkiledi?

Psikolojik olarak etkiledi mi?
Fiziksel olarak etkiledi mi?
Maddi olarak etkiledi mi?
Aile, arkadaşlar ve diğer çalışanlarla iletişim açısından etkiledi mi?

- Bu yaşadıklarınızın çalıştığınız kurum için olumsuz sonuçları olduğunu düşünüyor musunuz?

Düşük performans
Düşük verim
Olumsuz imaj
İşgücü kaybı, işgünü kaybı (izinler, raporlar, istifalar)

5. Tepkilere ilişkin bilgiler:

- Bu yaşadıklarınızı ilk fark ettiğinizde herhangi bir tepkide bulundunuz mu?

Pasif:

Aktif:

- Sürecin ilerleyen aşamalarında her hangi bir önlem aldınız mı, engellemek adına?

Pasif:

Aktif:

- Diğer çalışanlar herhangi bir tepkide bulunuyorlar mı?

Tacizciye nasıl davranıyorlar?

Size karşı tavırları nasıl?

- Konuştuklarımız dışında anlatmak istediğiniz bir şey var mı?

EK 7: Niteliksel Araştırma için Katılımcı İzin Formu

Sayın Katılımcı Adayı,

Ben, Marmara Üniversitesi Çalışma Ekonomisi Bölümü Doktora programında “İşyerinde Psikolojik Taciz” konulu tez çalışmamı sürdüren bir öğrenciyim. Tez çalışmamın uygulama bölümü için sağlık sektöründe çalışan ve psikolojik tacize şu anda veya geçmişte maruz kaldığını veya işyerinde psikolojik tacize şu anda veya geçmişte tanık olduğunu düşünen gönüllü katılımcılarla görüşme yapmayı planlıyorum.

İşyerinde psikolojik taciz, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Bir davranışın işyerinde psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için ilgili davranışın sürekli (örneğin haftada bir) olması ve belirli bir süredir (yaklaşık altı ay) devam etmesi gereklidir. Psikolojik taciz, şiddeti giderek artan bir süreçtir. Birey, bu sürecin sonucunda kendini savunmasız ve çaresiz bir pozisyonda bulur ve sistematik olarak uygulanan davranışların hedefi haline gelir. Eğer anlaşmazlık tek seferlik bir olay ise veya hedef kişi anlaşmazlıkta kendini savunabiliyorsa, söz konusu anlaşmazlık psikolojik taciz olarak adlandırılmaz.

Bu tanıma dayanarak, işyerinizde psikolojik taciz mağduru ya da bu olguya tanık olduğunuzu düşünüyorsanız, sizden çalışmaya katılımınızı rica ediyorum.

Bu çalışma ile işyerinde psikolojik tacize neden olan faktörler; işyerinde psikolojik tacizin bireyler ve kurumlar üzerindeki etkileri ve bu işyeri sorununa karşı bireysel ve kurumsal düzeyde ne gibi önlemlerin alındığı, katılımcıların yanıtları doğrultusunda belirlenmeye çalışılacaktır.

Görüşme süresince size, mağduru olduğunuz veya şahidi olduğunuz işyerinde psikolojik tacizi ilk olarak nasıl fark ettiğiniz; olumsuz davranışlara neden maruz kaldığınız; işyerinde psikolojik tacizin iş verimliliğinizi, sağlığını ve sosyal ilişkilerinizi ne derece etkilediği; işyerinizin ve sizin soruna karşı ne gibi tepkiler verdiğiniz hakkında sorular soracağım.

Görüşmeler (izin verildiği takdirde) dijital kayıt cihazı ile kaydedilecek ve görüşmelerin süresi 40-60 dakika arasında sürecektir. Sorulara verdiğiniz cevaplar, kesinlikle ve sadece çalışmamız dahilinde kullanılacak; adınız tarafımdan saklı tutulacaktır.

Çalışmaya katılmak isteyenlerin aşağıda vermiş olduğum irtibat bilgilerinden bana ulaşmasını rica ediyorum. Katkılarınız için teşekkürler.

Işıl Birik

0 537 604 00 00

0 216 386 97 58

isilbirik@gmail.com

Katılımcının Adı Soyadı.....

İmzası.....Tarih.....

EK 8: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

	<i>N (Frekans)</i>	<i>%</i>
<u>Meslek</u>		
Doktor	110	51,2
Hemşire	105	48,8
Toplam	215	100
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	152	70,7
Erkek	63	29,3
Toplam	215	100
<u>Yaş</u>		
24-34	176	81,9
35-44	37	17,2
45-54	2	0,09
Toplam	215	100
<u>Eğitim durumu</u>		
Lise	17	7,9
İki yıllık yüksek okul	49	22,8
Üniversite	30	14
Lisansüstü	119	55,3
Toplam	215	100
<u>Medeni hal</u>		
Evli	109	50,7
Bekar	106	49,3
Toplam	215	100
<u>İşyeri deneyimi</u>		
1-5	152	70,7
6-10	20	9,3
11-15	20	9,3
16-20 (ve üzeri)	23	10,7
Toplam	215	100

EK 9: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Düzeyleri

Değişken	Aritmetik Ortalama (M)	Standart Sapma(Sd)	<i>p</i> değeri
Meslek			0,00*
Hemşire	0,41	0,48	
Doktor	0,77	0,64	
Cinsiyet			0,25
Kadın	0,57	0,59	
Erkek	0,67	0,61	
Medeni Hal			0,77
Bekar	0,59	0,59	
Evli	0,61	0,60	
Eğitim durumu			0,02*
Lise	0,55	0,59	
İki yıllık	0,42	0,52	
Üniversite	0,37	0,39	
Lisansüstü	0,73	0,64	
Yaş			0,23
25-34	0,63	0,61	
35-44	0,45	0,48	
45-54	0,58	0,82	
Deneyim			0,021*
0-5	0,68	0,64	
6-10	0,45	0,38	
11-15	0,34	0,43	
16-20	0,42	0,43	

Not: * $p < 0,05$ değeri için gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

EK 10: İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalmanın Algılanmasına İlişkin Bulgular

	<u>ALGILAYAN</u> Ölçeğe göre mağdur olduğu tespit edilen ve tanıma göre de kendisini işyerinde psikolojik taciz mağduru olarak algılayanların sayısı ve oranı	<u>ALGILAMAYAN</u> Ölçeğe göre mağdur olduğu tespit edilen ancak tanıma göre kendilerini işyerinde psikolojik taciz mağduru olarak algılamayanların sayısı ve oranı	<u>ALGILAMAYAN</u> Ölçeğe göre mağdur olduğu tespit edilen ancak tanıma göre işyerinde psikolojik taciz mağduru olup olmadığını bilmeyenlerin sayısı ve oranı	<u>TOPLAM</u> <u>MAGDUR SAYISI</u> Ölçeğe göre işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların sayısı	<u>Ölçeğe göre mağdur olduğu saptanan katılımcıların, mağdur olmaya ilişkin algılamaları ile demografik özellikleri arasındaki ilişki p değeri</u>
<u>Meslek</u>					
Hemşire	9 (%69,2)	4 (%30,8)	0 (%0)	13 (%26)	0,37
Doktor	30 (%81,1)	6 (%16,2)	1 (%2,7)	37 (%74)	
<u>Cinsiyet</u>					
Kadın	28 (%77,8)	8 (%22,2)	0 (%0)	36 (%72)	0,95
Erkek	11 (%78,6)	2 (%14,3)	1 (%7,1)	14 (%28)	
<u>Medeni Hal</u>					
Evli	20 (%74,1)	6 (%22,2)	1 (%3,7)	27 (%54)	0,46
Bekar	19 (%82,6)	4 (%17,4)	0 (%0)	23 (%46)	
<u>Yaş</u>					
25-34	38 (%84,4)	7 (%15,6)	0 (%0)	45 (%90)	0,14
35-44	1 (%25)	2 (%50)	1 (%25)	4 (%8)	
45-54	0 (%0)	1 (%100)	0 (%0)	1 (%2)	
<u>Eğitim düzeyi</u>					
Lise	2 (%66,7)	1 (%33,3)	0 (%0)	3 (%6)	0,90
İki yıllık	5 (%83,3)	1 (%16,7)	0 (%0)	6 (%12)	
Üniversite	2 (%66,7)	1 (%33,3)	0 (%0)	3 (%6)	
Lisansüstü	30 (%78,9)	7 (%18,4)	1 (%2,6)	38 (%76)	
<u>Deneyim</u>					
0-5	35 (%83,3)	6 (%14,3)	1 (%2,4)	42 (%84)	0,15
6-10	1 (%33,3)	2 (%66,7)	0 (%0)	3 (%6)	
11-15	1 (%50,0)	1 (%50,0)	0 (%0)	2 (%4)	
16-20	2 (%66,7)	1 (%33,3)	0 (%0)	3 (%6)	
Toplam	39 (%78)	10 (%20)	1 (%2)	50 (%100)	

EK 11: En Sık Karşılaşılan Psikolojik Taciz Davranışları

Psikolojik taciz davranışları	Aritmetik ortalama (M)	Standart sapma (Sd)	p değeri
İşiniz yok yere bölünüyor	1,58	1,37	0,00*
Hemşire	1,14	1,33	
Doktor	1,99	1,29	
Size anlamsız, kapasitenizin altında görevler veya yetiştiremeyeceğiniz işler veriliyor	1,03	1,34	0,00*
Hemşire	0,66	1,14	
Doktor	1,39	1,42	
Hakkınızda yersiz eleştiriler yapıyor	1,01	1,05	0,03*
Hemşire	0,79	1,01	
Doktor	1,22	1,06	
Fikirlerinizi belirtmeniz kendinizi ifade etmeniz engelleniyor	1,01	1,16	0,00*
Hemşire	0,67	1,02	
Doktor	1,34	1,19	
İmalı bakışlara, olumsuz mimiklere maruz kalıyorsunuz	0,93	1,10	0,03*
Hemşire	0,70	1,01	
Doktor	1,15	1,14	
Kararlarınızı sorguluyor	0,89	1,04	0,00*
Hemşire	0,45	0,75	
Doktor	1,31	1,09	
Size yüksek sesle bağırıyor	0,75	1,03	0,00*
Hemşire	0,50	0,93	
Doktor	0,99	1,07	
Suçlanıyorsunuz	0,73	0,97	0,02*
Hemşire	0,52	0,87	
Doktor	0,93	1,02	
Hakkınızda yalanlar söyleniyor	0,65	0,92	0,016*
Hemşire	0,50	0,86	
Doktor	0,80	0,96	
Sizi incitmek amaçlı sözler söyleniyor	0,58	0,90	0,08
Hemşire	0,47	0,82	
Doktor	0,68	0,97	
Söylediklerinizin pek dinlenmiyor	0,56	0,87	0,04*
Hemşire	0,39	0,77	
Doktor	0,73	0,92	
Yaptığınız işler yanlış ve küçümseyici bir tavırla değerlendiriliyor	0,55	0,86	0,03*
Hemşire	0,37	0,82	
Doktor	0,72	0,86	
Arkanızdan kötü niyetli söylentiler çıkarılıyor	0,47	0,83	0,014*
Hemşire	0,32	0,68	
Doktor	0,60	0,94	
Fikirleriniz küçümseniyor	0,46	0,80	0,07*
Hemşire	0,30	0,70	
Doktor	0,60	0,86	
Herkesin önünde küçük düşürülüyorsunuz	0,44	0,77	0,001*
Hemşire	0,26	0,60	
Doktor	0,61	0,87	
Yokmuşsunuz gibi davranılıyor	0,41	0,82	0,57
Hemşire	0,30	0,69	
Doktor	0,52	0,92	
Sizinle alay ediyor	0,39	0,79	0,07*
Hemşire	0,24	0,62	
Doktor	0,53	0,90	
Düpedüz tehdit ediliyorsunuz	0,37	0,79	0,19
Hemşire	0,30	0,79	
Doktor	0,44	0,78	
Size onur kırıcı görevler veriliyor	0,33	0,80	0,02*
Hemşire	0,16	0,59	
Doktor	0,49	0,94	
Özel yaşamınızla ilgili hassas konular açığa çıkarılıyor	0,33	0,76	0,31
Hemşire	0,28	0,65	
Doktor	0,38	0,85	
Dışlanıyorsunuz, işyerinde yalnız bırakılıyorsunuz	0,31	0,74	0,047*
Hemşire	0,21	0,63	
Doktor	0,41	0,82	
Sizinle konuşulmuyor	0,28	0,76	0,22
Hemşire	0,22	0,69	
Doktor	0,35	0,81	
Özel yaşamınızla ilgili hakaret boyutuna varan yorumlar yapıyor	0,28	0,71	0,047*
Hemşire	0,18	0,58	
Doktor	0,37	0,81	
Akil sağlığınızın yerinde olmadığı şeklinde suçlamalarda bulunuluyor	0,10	0,40	0,67
Hemşire	0,09	0,37	
Doktor	0,11	0,43	

Not: * $p < 0,05$ değeri için gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

EK 12: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarını Yöneltenlerin Cinsiyetine İlişkin Analiz Sonuçları

Psikolojik taciz davranışları	p değeri	Davranışı yöneltenin cinsiyeti	Ort. puan	Standart sapma
Fikirlerinizi belirtmeniz, kendinizi ifade etmeniz engelleniyor,	0,48	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,93 2,08 1,79	0,94 0,86 0,89
Hakkınızda yalanlar söyleniyor,	0,63	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,57 1,82 1,59	0,77 0,98 0,68
İşiniz yok yere bölünüyor.	0,003*	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,97 2,27 2,59	0,79 0,78 0,96
Size yüksek sesle bağırılıyor.	0,16	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,74 2,05 1,54	0,82 1,13 0,73
Hakkınızda yersiz eleştiriler yapılıyor.	0,63	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,81 1,67 1,67	0,80 0,81 0,83
Özel yaşamınızla ilgili hakaret boyutuna varan yorumlar yapılıyor.	0,12	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,91 1,00 1,50	0,86 0,00 0,70
Dışlanıyorsunuz, işyerinizde yalnız bırakılıyorsunuz.	0,14	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,50 1,57 2,09	0,67 0,78 1,04
Özel yaşamınızla ilgili hassas konular açığa çıkarılıyor.	0,09	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,57 2,20 2,17	0,67 0,83 1,16
Düpedüz tehdit ediliyorsunuz.	0,25	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,88 1,89 1,50	0,78 0,78 0,76
İmalı bakışlara, olumsuz mimiklere maruz kalıyorsunuz.	0,82	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,91 1,77 1,93	0,76 0,72 0,88
Suçlanıyorsunuz.	0,59	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,67 1,53 1,75	0,70 0,69 0,87
Sizinle alay ediliyor.	0,60	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,75 1,80 1,53	0,73 0,78 0,74
Sizinle konuşulmuyor.	0,35	Kadın Erkek Kadın veya erkek	2,00 1,25 1,80	1,00 0,50 0,91
Fikirleriniz küçümseniyor.	0,40	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,69 1,42 1,46	0,73 0,79 0,65
Söyledikleriniz pek dinlenmiyor.	0,74	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,67 1,50 1,62	0,66 0,63 0,72
Yokmuşsunuz gibi davranılıyor.	0,85	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,70 1,88 1,75	0,82 0,64 0,68
Sizi incitmek amaçlı sözler söyleniyor.	0,79	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,65 1,82 1,65	0,73 0,87 0,71
Size anlamsız, kapasitenizin altında görevler veya yetiştiremeyeceğiniz işler veriliyor.	0,034*	Kadın Erkek Kadın veya erkek	2,05 2,00 2,59	0,98 0,91 1,08
Size onur kırıcı görevler veriliyor.	0,22	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,67 1,20 2,00	0,09 1,09 0,97
Arkanızdan kötü niyetli söylentiler çıkarılıyor.	0,24	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,57 2,00 1,50	0,69 0,86 0,78
Herkesin önünde küçük düşürülüyorsunuz.	0,67	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,50 1,60 1,38	0,73 0,84 0,64
Yaptığımız işler yanlış ve küçümseyici bir tavırla değerlendiriliyor.	0,005*	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,71 1,22 1,71	0,66 0,42 0,84
Kararlarnız sorgulanıyor.	0,57	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,73 1,94 1,73	0,80 0,87 0,70
Akıl sağlığınızın yerinde olmadığı şeklinde suçlamalarda bulunuluyor.	0,33	Kadın Erkek Kadın veya erkek	1,50 2,00 1,00	0,70 0,00 0,00

$p < 0,05$ değeri için gruplar arasında anlamlı farklılık vardır. Anlamlı farklılık tespit edilen değerler * işareti ile ve karartılarak gösterilmiştir.

EK 13:İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarını Yöneltenlerin Pozisyonuna İlişkin Oranlar

	İşyerinde psikolojik taciz davranışlarını yöneltenlerin pozisyonları (n - %)				
İşyerinde psikolojik taciz davranışları	Üst ----- Ast	Eşdeğer	Tümü ----- Üst- Eşdeğer	Üst -Ast ----- Ast- Eşdeğer	İlgili davranış yöneltenin pozisyonunun belirtildiği olgu sayısı
Fikirlerinizi belirtmeniz, kendinizi ifade etmeniz engelleniyor.	89 - % 82 -	6 - % 6	1 - % 1 9 - % 8	4 - % 4 -	109
Hakkınızda yalanlar söyleniyor.	24 - % 29 7 - % 9	33 - % 40	3 - % 4 6 - % 7	6 - % 11 -	87
İşiniz yok yere bölünüyor.	54 - % 51 3 - % 3	14 - % 13	13 - % 12 11 - % 10	10 - % 9 1 - % 1	106
Size yüksek sesle bağırılıyor.	63 - % 83 3 - % 4	3 - % 4	1 - % 1 1 - % 1	4 - % 5 1 - % 1	76
Hakkınızda yersiz eleştiriler yapılıyor.	54 - % 47 4 - % 3	28 - % 24	7 - % 6 10 - % 9	11 - % 10 1 - % 1	115
Özel yaşamınızla ilgili hakaret boyutuna varan yorumlar yapılıyor.	16 - % 48 -	10 - % 30	3 - % 9 3 - % 9	1 - % 3 -	33
Dışlanıyorsunuz, işyerinizde yalnız bırakılıyorsunuz.	13 - % 34 -	17 - % 45	4 - % 11 3 - % 8	1 - % 3 -	38
Özel yaşamınızla ilgili hassas konular açığa çıkarılıyor.	10 - % 24 1 - % 2	19 - % 46	5 - % 12 4 - % 10	2 - % 5 -	41
Düpedüz tehdit ediliyorsunuz.	25 - % 76 2 - % 6	3 - % 9	- 1 - % 3	2 - % 6 -	34
İmalı bakışlara, olumsuz mimiklere maruz kalıyorsunuz.	42 - % 47 2 - % 2	20 - % 22	8 - % 9 13 - % 14	4 - % 4 1 - % 1	90
Suçlanıyorsunuz.	55 - % 65 4 - % 5	11 - % 13	5 - % 6 8 - % 9	1 - % 1 1 - % 1	85
Sizinle alay ediliyor.	22 - % 46 2 - % 4	14 - % 29	4 - % 8 5 - % 10	1 - % 2 -	48
Sizinle konuşulmuyor.	14 - % 45 -	7 - % 23	2 - % 6 4 - % 13	4 - % 13 -	31
Fikirleriniz küçümseniyor.	37 - % 65 -	10 - % 18	3 - % 5 6 - % 11	1 - % 2 -	57
Söyledikleriniz pek dinlenmiyor.	41 - % 59 3 - % 4	10 - % 14	3 - % 4 8 - % 12	4 - % 6 -	69
Yokmuşsunuz gibi davranılıyor.	30 - % 67 -	7 - % 16	3 - % 7 3 - % 7	1 - % 2 1 - % 2	45
Sizi incitmek amaçlı sözler söyleniyor.	30 - % 46 3 - % 5	19 - % 29	4 - % 6 6 - % 9	3 - % 5 1 - % 2	65
Size anlamsız, kapasitenizin altında görevler veya yetiştiremeyeceğiniz işler veriliyor.	82 - % 86 -	2 - % 2	4 - % 4 6 - % 6	1 - % 1 -	95
Size onur kırıcı görevler veriliyor.	32 - % 86 1 - % 3	1 - % 3	- 3 - % 8	- -	37
Arkanızdan kötü niyetli söylentiler çıkarılıyor.	13 - % 22 4 - % 7	28 - % 47	5 - % 8 5 - % 8	4 - % 7 1 - % 2	60
Herkesin önünde küçük düşürülüyorsunuz.	43 - % 73 1 - % 2	8 - % 14	1 - % 2 6 - % 10	- -	59
Yaptığınız işler yanlış ve küçümseyici bir tavırla değerlendiriliyor.	50 - % 75 1 - % 1	6 - % 9	2 - % 3 5 - % 7	3 - % 4 -	67
Kararlarınız sorgulanıyor.	64 - % 62 3 - % 3	13 - % 13	3 - % 3 12 - % 12	8 - % 8 1 - % 1	104
Akıl sağlığınızın yerinde olmadığı şeklinde suçlamalarda bulunuluyor.	7 - % 54 -	5 - % 38	- 1 - % 8	- -	13

EK 14: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

<i>Katılımcılar</i>	<i>Mağdur (M) ve / veya Tanık (T)</i>	<i>Meslek</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Yaş</i>	<i>Medeni hal</i>	<i>Deneyim</i>	<i>Sektör</i>	<i>Çalıştığı kurum</i>	<i>Çalıştığı Bölümde cinsiyet dağılımı</i>
K1	M & T	Asistan doktor	Kadın	32	Evli	5 yıl	Devlet	Hastane	Kadın yoğun
K2	M & T	Asistan doktor	Erkek	35	Evli	6 yıl	Devlet	Hastane	Kadın yoğun
K3	T	Asistan doktor	Erkek	32	Bekar	6 yıl	Devlet	Hastane	Eşit
K4	M & T	Asistan doktor	Kadın	30	Evli	5 yıl	Devlet	Hastane	Kadın yoğun
K5	T	Asistan doktor	Erkek	32	Bekar	6 yıl	Devlet	Hastane	Eşit
K6	M & T	Asistan doktor	Kadın	28	Bekar	2.5 yıl	Devlet	Hastane	Eşit
K7	M	Uzman doktor	Erkek	34	Bekar	10 yıl	Devlet	Hastane	Erkek yoğun
K8	M	Asistan doktor	Kadın	31	Bekar	5 yıl	Devlet	Hastane	Eşit
K9	M	Hemşire	Kadın	33	Evli	12 yıl	Özel	Klinik	Kadın Yoğun
K10	M	Hemşire	Kadın	25	Bekar	2.5 yıl	Özel	Hastane	Kadın yoğun

Not: Katılımcılar metin içerisinde bu tabloda görülen ve araştırmacı tarafından verilen numaralarla ve ‘K’ kısaltması ile ifade edilmiştir. (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10)

EK 15: İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinde Verilen Bireysel Tepkiler

SÜREÇ	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
<i>Devam eden (D) / sonlanan (S) süreç</i>	D	D	S	D	D	D	S	S	S	S
<i>Sürecin başlangıcında verilen tepkiler</i>	<u>Pasif:</u> üzerine alınmama	<u>Pasif:</u> susma	<u>Pasif:</u> önemsememe	<u>Pasif:</u> üzerine alınmama	<u>Pasif:</u> susma, önemsememe	<u>Pasif:</u> üzerine alınmama	<u>Pasif:</u> susma	<u>Pasif:</u> susma	<u>Pasif:</u> önemsememe	<u>Pasif:</u> üzerine alınmama
<i>Sürecin ilerleyen aşamalarında verilen tepkiler</i>	<u>Pasif:</u> dert paylaşma <u>Aktif:</u> tacizci ile konuşma, düşük verimle çalışma	<u>Pasif:</u> işten ayrılmayı düşünme, dert paylaşma <u>Aktif:</u> tacizci ile konuşma, düşük verimle çalışma, rapor alma, istifa girişimi,	<u>Pasif:</u> dert paylaşma <u>Aktif:</u> barışma çabası, düşük verimle çalışma, yaşadıkları ile dalga geçme	<u>Pasif:</u> dert paylaşma, işten ayrılmayı düşünme <u>Aktif:</u> şikayet, işe geç gelme, rapor alma, tacizci ile konuşma	<u>Pasif:</u> işten ayrılmayı düşünme, dert paylaşma <u>Aktif:</u> tacizci ile konuşma, rapor alma, ortak ses olma	<u>Pasif:</u> dert paylaşma, işten ayrılmayı düşünme <u>Aktif:</u> tacizci ile konuşma, şikayet, ortak ses olma	<u>Pasif:</u> işten ayrılmayı düşünme, dert paylaşma <u>Aktif:</u> tacizci ile konuşma, tartışma, rapor alma,	<u>Pasif:</u> sessiz kalma <u>Aktif:</u> tacizci ile konuşma, izin alma, ortak ses olma	<u>Pasif:</u> dert paylaşma, işten ayrılmayı düşünme <u>Aktif:</u> tacizci ile konuşma, ortak ses olma, düşük verimle çalışma	<u>Pasif:</u> dert paylaşma, işten ayrılmayı düşünme <u>Aktif:</u> tacizci ile konuşma, şikayet, işe geç gelme, düşük verimle çalışma
<i>Süreci sonlandıran ya da sonlandıracağı düşünülen tepkiler</i>	<u>Aktif:</u> Verilen aktif tepkiler ve durdurulan psikolojik taciz süreci	<u>Aktif:</u> Mağdurun işten ayrılması	<u>Aktif:</u> Mağdurun işten ayrılması	<u>Aktif:</u> Mağdurun işten ayrılması	<u>Aktif:</u> Mağdurun işten ayrılması	<u>Aktif:</u> Verilen aktif tepkiler ve durdurulan psikolojik taciz süreci	<u>Aktif:</u> Mağdurun işten ayrılması	<u>Aktif:</u> Kurumun müdahalesi ve tacizcinin İşten ayrılması	<u>Aktif:</u> Mağdurun işten ayrılması	<u>Aktif:</u> Mağdurun işten ayrılması

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adams, Andrea, Crawford, Neil. **Bullying at Work, How to Confront and Overcome It**. London: Virago Press, 1992.
- Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**. 5.B., Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007.
- Anadakumar, Anjana, Pitsis, Tyrone S. ve Clegg, Stewart L. ‘Everybody hurts sometimes: the language of emotionality and the dysfunctional organization’, Janice Langan Fox, Cary L. Cooper, Richard J. Klimoski (Ed.). **Research Companion to the Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms** içinde. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2007, ss.187-216.
- Axelroad, Larry ve Johnson, Rowland Roy. **Turning Conflict into Profit: A Roadmap for Resolving Personal and Organizational Disputes**. University of Alberta, 2005.
- Bakırcı, Kadriye. **İş Hukuku Açısından İşyerinde Cinsel Taciz**. İstanbul: Yasa yay, 2000.
- Baron, Oonagh. ‘Why workplace bullying and violence are different: protecting employees from both’, Martin Gill, Bonnie Fisher, Vaughan Bowie (Ed.). **Violence at Work: Causes, Patterns and Prevention** içinde. London: Willian Publishing, 2002, ss.151-164.
- Beale, Diane. ‘Monitoring in the Workplace’, Noreen Tehrani (Ed.). **Building a Culture of Respect: Managing Bullying at Work** içinde. London-New York: Taylor & Francis, 2001, ss.77-94.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.Baskı. İstanbul: Beta, 2003.
- Björkqvist, Kaj, Österman, Karin ve Kaukiainen, Ari. ‘The Development of Direct and Indirect Aggressive Strategies in Males and Females’, Kaj Björkqvist, P. Niemelä (Ed.). **Of Mice and Women: Aspects of Female Aggression** içinde. Academic Press, 1992, ss.51-64.
- Brodsky, Carroll M. **The Harassed Worker**. D.C. Heath and Company: Lexington, 1976.
- Budak, Selçuk. **Psikoloji Sözlüğü**. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2005.

- Bullivent, David ve West, Terry. 'A Case Study Approach', Jacqueline Randle (Ed.). **Workplace Bullying in the NHS** içinde. UK: Radcliffe Publishing Ltd, 2006, ss.47-64.
- Burt, Christopher D. B. 'Humour as a predictor of workplace bullying', **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**, Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, ss.40.
- Chappel, Duncan ve Di Martino, Vittorio. **Violence at Work**. Geneva: International Labor Office (ILO), 1998.
- Dahlberg, Linda ve Krug, Etienne G. 'Violence - a global public health problem', Krug, Etienne G, Dahlberg, Linda, Mercy, James A, Zwi, Anthony B ve Lozano, Refael. (Ed.). **World Report on Violence and Health** içinde. Geneva: WHO, 2002, ss.3-21.
- Davenport, Noa, Schwartz, Ruth Distler ve Elliott Gail Pursell. **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz**. Osman Cem Öner toy (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Dellore, Claudio. 'Safety and Protection', Rita Funnell, Karen Lawrence, Gabrielle Koutoukidis (Ed.). **Tabbner's Nursing Care: Theory and Practice** içinde. Australia: Elsevier, 2004, ss. 354- 372.
- Di Martino, Vittorio. 'A cross national comparison of workplace violence and response strategies', Vaughan Bowie, Bonnie Fisher, Cary L. Cooper (Ed.). **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies** içinde. London: Willian Publishing, 2005, ss. 15-36.
- Di Martino, Vittorio, Hoel, Hoel ve Cooper, Cary.L. **Preventing Violence and Harrasment in the Workplace**. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.
- Doyle, Christian. **Work and Organizational Psychology:An Introduction with Attitude**, Hove, UK: Psychology Press, 2003.
- Einarsen, Stale ve Hoel, Helge. 'Bullying and Mistreatment at Work: How Managers May Prevent and Manage Such Problems', Andrew Kinder, Rick Hughes, Cary Cooper, (Ed.). **Employee Well-Being Support: A Workplace Resource** içinde. Chichester: John Wiley and Sons, 2008, s.161-174.
- Einarsen, Stale, Hoel, Helge, Zapf, Dieter ve Cooper, Cary L. 'The concept of bullying at work: the European Tradition', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.3-30.

- Einarsen, Stale, Matthiesen, Stig Berge ve Hauge L. J. 'Bullying and Harassment at Work', Susan Cartwright, Cary L. Cooper (Ed.), **The Oxford Handbook of Personnel Psychology** içinde. Oxford University Press, 2008, ss.464-495.
- Einarsen, Stale ve Mikkelsen, Eva Gemzoe. 'Individual effects of exposure to bullying work', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.127-144.
- Elliot-Wright, Susan. **Overcoming Emotional Abuse: Survive and Heal**. London: Press Sheldon, 2007.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001.
- Eriksen-Jensen, Inger Lise ve Århus, HK Handel. 'Titijob: A Danish rehabilitation project', **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**. Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, ss.47-48.
- Field, Tim. **Bully in Sight: How to predict, resist, challange and combat workplace bullying**. Oxfordshire: Success Unlimited, 1996.
- Freudenberger, Herbert J. 'Burnout: Past, Present and Future Concerns', Thomas Vessels, Austin Kutscher, Irene Seeland, Florence Selder, Daniel J. Cherico, Elizabeth J. Clark. (Edt.). **Professional Burnout in Medicine and the Helping Professions** içinde. New York: The Haworth Press, 1989, ss.1-10.
- Graves, David. **Fighting Back, Overcoming Bullying in the Workplace**. Berkshire: McGraw-Hill, 2002.
- Güngör, Erol. **Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**, İstanbul: Ötüken, 2000.
- Güngör, Erol. **Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar: Ahlak Psikolojisi, Ahlaki Değerler ve Ahlaki Gelişme**, İstanbul: Ötüken, 2000.
- Erol Güngör, Şahıslararası İhtilafların Çözümünde Lisanın Rolü, İstanbul: Ötüken, 1998.
- Hadikin, Ruth ve Odriscoll, Muriel. **The Bullying Culture: Cause, Effect, Harm Reduction**. 2B, UK: Elsevier Health Services, 2000.
- Hoel, Helge, Einarsen, Stale ve Cooper, Cary L. 'Organisational Effects of Bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.145-162.

- Hoel, Helge ve Salin, Denise. 'Organizational antecedents of workplace bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.203-218.
- Hoel, Helge, Zapf, Dieter ve Cooper, Cary L. 'Workplace Bullying and Stress', Pamela L. Perrewé, Daniel Gangster (Ed.). **Historical and Current Perspectives on Stress and Health** içinde. Amsterdam: Elsevier, 2002, s.293-333.
- Hostmaelingen, Andreas, Severinsen, Kari ve Matthiesen, Stig Berge. 'About the link between bullying and whistleblowing at work: Findings from a Norwegian municipality sample', **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**. Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, ss.69-70.
- Hubert, Adrienne B. 'To Prevent and Overcome Undesirable Interaction: A Systematic Approach Model', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.299-311.
- Hume, Cheryl, Randle, Jacqueline ve Stevenson, Keith. 'Student Nurses' Experience of Workplace Relationships' Jacqueline Randle (Ed.). **Workplace Bullying in the NHS** içinde. UK: Radcliffe Publishing Ltd, 2006, ss. 63-76.
- Keashly, Loreleigh ve Jagatic, Karen. 'By Any Other Name: American Perspectives on Workplace Bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.).**Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.31-61.
- Keashly, Loreleigh ve Nowell, Branda L. 'Conflict, conflict resolution and bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.339-358.
- Kohut, Margaret R. **The Complete Guide to Understanding, Controlling and Stopping Bullies& Bullying at Work**. Florida: Atlantic Publishing Company, 2008.
- Belkıs Kümbetoğlu, **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, İstanbul: Bağlam, 2005.
- Lewis, Duncan ve Rayner, Charlotte. 'Bullying and Human Resource Management', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.370-382.

- Lewis, Malcom. 'Organizational accounts of bullying: an interactive approach', Jacqueline Randle (Ed.). **Workplace Bullying in the NHS** içinde. UK: Radcliffe Publishing Ltd, 2006, ss.25-46.
- Lopez Cabarcoz, M Angeles, Vazquez Rodriguez, Paula ve Montes Pineiro, Carlos. 'Work Environment Characteristics, Mobbing Satisfaction and Absenteesim', **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**. Berlin, 20-25 Haziran 2008, ss.391.
- Matthiesen, Stig Berge, Einarsen, Stale ve Skogstad, Anders. 'Is Workplace Conflict and Workplace Bullying the Same?', **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**. Berlin, 20-25 Haziran 2008, ss.391.
- Mc Carthy, Paul, Sheehan, Micheal ve Wilkie, William. (Ed.). **From Backyard to Boardroom**. Alexandria, Australia: Millenium Books, 1996.
- Merchant, Vicki ve Hoel, Helge. 'Investigating Complaints of Bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss. 259-269.
- Mikkelsen, Eva Gemzoe. 'Coping with exposure to bullying at work – results from an interview study', **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**. Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, ss.90.
- Namie, Gary ve Namie, Ruth. **The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job**. Naperville, IL: Sourcebooks, 2000.
- Neuman, Joel H ve Baron, Robert A. 'Aggression in the Workplace', Robert A. Giacalone, Jerald Greenberg (Ed.). **Antisocial Behavior in Organizations** içinde. London: Sage, 1997, ss.37-67.
- Neuman, Joel H ve Baron, Robert A. 'Social antecedents of bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.185-202.
- Özmenler, Kamil Nahit. 'Travma Sonrası Stres Bozukluğu ve Akut Stres Bozukluğu' Ertuğrul Köroğlu, Cengiz Güleç (Ed.). **Psikiyatri Temel Kitabı** içinde. Ankara: HYB Basım Yayın, 2007, ss.353-359.
- Pauline Rennie Peyton, **Dignity at Work: Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment**. New York: Taylor and Francis, 2003.
- Randall, Peter. **Bullying in Adulthood : Assessing the Bullies and Their Victims**. London: Psychology Press, 2001.

- Rayner, Charlotte. ‘Reforming abusive Organizations’, Vaughan Bowie, Bonnie Fisher, Cary L. Cooper (Ed.). **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies** içinde. London: Willian Publishing, 2005, ss.60-74.
- Rayner, Charlotte, Hoel, Helge ve Cooper, Cary L. **Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame, and What Can We Do?.** London: Taylor and Francis, 2002.
- Rigby, Ken. **New Perspectives on Bullying.** London , Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, 2002.
- Savaş, Fatma Burcu. **İşyerinde Manevi Taciz.** İstanbul: Beta, 2007.
- Sheehan, Michael, Branch, Sara, Barker, Michelle ve Ramsay, Sheryl. ‘Conceptualising upwards bullying’, **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace.** Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, ss.109-110.
- Smith, Peter K. ve Sharp Sonia. ‘The Problem of School Bullying’, Peter K. Smith, Sonia Sharp (Ed.). **School Bullying: Insights and Perspectives** içinde. New York: Routledge, 1994, ss.1-19.
- Soares, Angelo. ‘Bullying, post-traumatic stress disorders, and social support’, **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace.** Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, ss.112-114.
- Steensma, Herman. External Aggression, ‘Workplace Bullying Frustration and the Quality of Working Life (QWL)’, **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology.** Berlin, 20-25 Haziran 2008, ss.391.
- Tehrani, Noreen. ‘Counselling and Rehabilitating Employees Involved with Bullying’, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.270-284.
- Tehrani, Noreen. **Workplace Trauma: Concepts, Assessment, and Interventions,** Hove, UK: Psychology Press, 2004.
- Thirion, Agnes Parent, Fernandez, Macias Enrique, Hurley, John ve Vermeylen, Greet. **Fourth European Working Conditions Survey.** Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007.
- Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar.** İstanbul: Beta Basım, 2005.
- Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing).** 1.B. İstanbul: Beta Basım, 2006.

- Tınaz, Pınar, Bayram, Fuat ve Ergin, Hediye. **Çalışma Psikolojisi ve Hukuksal Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)**. İstanbul: Beta Basım, 2008.
- Tınaz, Pınar ve Gök, Sibel. 'The Downward Mobbing Process in the Banking Sector in Turkey', **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**. Berlin, 20-25 Haziran 2008, ss.391.
- Turgut, Tülay. 'Kurumlarda Ahlakı Aykırı Davranışlar ve Saldırganlık', Suna Tevrüz (Ed.). **İş Hayatında Etik** içinde. İstanbul: Beta, 2007, ss. 223-255.
- Vartia, Maarit. 'Research, practice and increased awareness: The Finnish experience', **Abstracts of the Fourth International Congress of Bullying and Harassment in the Workplace**. Bergen, Norway, 28-29 Haziran 2004, ss.24.
- Watson, Patricia. **Workplace Bullying and Harassment: Victim or Victor?**. Pennsylvania: RoseDog Books, 2008.
- Whitty, Monica T. 'Manipulation of Self in Cyberspace', William R. Cupach, Brian H. Spitzberg (Ed.). **The Dark Side of Interpersonal Communication** içinde. London: Routledge, 2007, ss.93-120.
- Whitty, Monica T. ve Jarr, Adrian N. 'Cyber-harassment in the Workplace', Vaughan Bowie, Bonnie Fisher, Cary L. Cooper (Ed.). **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies** içinde. London: Willian Publishing, 2005, ss. 248-262.
- World Health Organization. **The World Health Report: Working Together for Health**. Geneva, 2006.
- Yamada, David. 'Workplace Bullying and the Law', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.399-411.
- Yıldırım, Ali Yıldırım ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 6.B, Ankara: Seçkin, 2006.
- Zapf, Dieter. 'European Research on Bullying at Work', Paul Mcharty, Jane Rylance, Robin Bennett, Helge Zimmermann (Ed.). **Bullying From Backyard to Boardroom** içinde. The federation Press, 2001, ss.11-22.
- Zapf, Dieter ve Einarsen, Stale. 'Individual antecedents of bullying', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.165-184.

Zapf, Dieter, Einarsen, Stale, Hoel, Helge ve Vartia, Maarit. 'Empirical findings on bullying in the workplace', Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Cary. L. Cooper (Ed.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice** içinde. London: Taylor & Francis, 2003, ss.103-126.

Sürekli Yayınlar

- Akgeyik, Tekin, Güngör, Meltem ve Uşen, Şelale. 'Individual and Organizational Consequences of Mobbing in the Workplace: A Case of Banking Sector (A Survey)', **Journal of Academy of Business and Economics**. Vol.7, No.3, 2007, ss. 150-158.
- Aydın, Şule ve Özkul, Emrah, 'İşyerinde Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği', **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt:7, Sayı:2, 2007, ss. 169-186.
- Baillien, Elfi, Neyens, Inge, De Witte, Hans ve De Cuyper Nele. 'A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model', **Journal of Community and Applied Social Psychology**. 19, 2009, ss.1-16.
- Baillien, Elfi, Neyens, Inge ve De Witte, Hans. 'Organizational, Team Related, Job Related Risk Factors for Bullying, Violence and Sexual Harassment in the Workplace: A Qualitative Study', **International Journal of Organisational Behaviour**. Volume 13(2), 2008, ss.132-146.
- Bairy, K.L, Thirumalaikolundusubramanian, P, Sivagnanam G, Saraswathi, S, Sachidananda, A ve Shalini A. 'Bullying Among Trainee Doctors in Southern India', **Journal of Postgraduate Medicine**. 53, 2007. ss.87-90.
- Bakırcı, Kadriye. 'Türk İş Hukuku'nda İşyerinde Cinsel Tacizin Tanımları ve Biçimleri' **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**. C.5, Sayı:3, Ankara: Kamu-İş, 2000, ss.437-458.
- Bayram, Fuat. 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Karar İncelemesi', **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi**. No.3, 2007, ss.95-106.
- Bayram, Fuat. 'İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk' **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**. No. 14, 2007, ss. 553-574.
- 'Belçika İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası', **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**. Hediye Ergin, Emre Ertan, (çev.). No.16, 2007, ss.1473-1482.
- Bilgel, Nazan, Aytaç, Serpil ve Bayram, Nuran. 'Bullying in Turkish White Collar Workers', **Occupational Medicine**. Vol.56, No.4, Oxford University Press, 2006, ss. 226-231.
- Björkqvist, Kaj, Ekman, K. ve Kaukiainen, Ari. 'Do girls manipulate and boys fight? Development trends regarding direct and indirect aggression', **Aggressive Behavior**. Vol.18, 1992, ss. 117-127.

- Björkvist, Kaj, Österman, Karin ve Hjet-Back, Monica. 'Aggression Among University Employees', **Aggressive Behaviour**. Vol.20, 1994, ss.173-184.
- Cemaloğlu, Necati. 'The Exposure of Primary School Teachers to Bullying: An Analysis of Various Variables' **Social Behaviour and Personality**. 35(6), 2007, ss.789-802.
- Cemaloğlu, Necati ve Ertürk, Abbas. 'Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi', **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. 5(2), 2007, ss.345-362.
- Çelen, Ümit, Piyal, Bülent, Karaodul, Gülay ve Demir Mehmet. 'Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu', **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:3, 2004, ss. 295-318.
- De Pedro Mariana Meseguer, Sánchez, María Isabel Soler, Navarro, María Concepción Sáez ve Izquierdo, Mariano García. 'Workplace Mobbing and Effects on Worker's Health' **The Spanish Journal of Psychology**. Vol.11, No.1, 2008, ss.219-227.
- Duffy, M ve Sperry, L. 'Individual and Family Health Consequences', **The Family Journal**. Vol. 15, No.4, 2007, ss.398-404.
- Einarsen, Stale. 'The Nature and Causes of Bullying', **International Journal of Manpower**. Vol.20, Issue:1/2, 1999, ss. 16-27.
- Einarsen, Stale, Matthiesen, Stig Berge ve Skogstad, Andres. 'Bullying, Burnout and Well-being Among Assistant Nurses', **Journal of Occupational Health and Safety**. 14(6), 1998, ss. 563-568.
- Einarsen, Stale ve Skogstad, Anders. 'Bullying at work: Epidemiological findings in Public and Private Organizations', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, Number.2, 1996, s.185-202.
- European Community. 'Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006', **Official Journal of the European Union**. No: L204, Temmuz 2006, s.23-36.
- European Parliament. 'Report on Harassment at the Workplace', **Official Journal of European Communities**. C177/ E138, 2001, ss.138-141.
- Flavel, Karinda. 'Workplace Bullying', *Professional Update*. Vol.12, No.3, 2002, Apesma Professional Women's Network, (10.03.2009).
- Fox, Suzy ve Stallworth, Lamont E. 'Racial/Ethnic Bullying:Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace', **Journal of Vocational Behaviour**. Vol.66, No:3, 2005, ss.438-456.

- Groeblinghoff, Dieter ve Becker, Micheal. 'A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, Number.2, 1996, ss.277-294.
- Güzel, Ali ve Ertan, Emre. 'İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk' **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**. No. 14, 2007, ss.510-549.
- Güzel, Ali ve Ertan, Emre. 'İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı', **Çalışma ve Toplum Dergisi**. No.16, 2008, ss. 149-169.
- Hauge, Lars Johan, Skogstad, Anders ve Einarsen, Stale. 'Relationships Between Stressfull Work Environments and Bullying: Results of a Large Representative Study', **Work & Stress**. Vol. 21, No.3, 2007, ss.220-242.
- Hegney, Desley, Eley, Robert, Plank, Ashley, Buikstra, Elizabeth ve Parker Victoria. 'Workplace Violence in Queensland, Australia: The Results of a Comparative Study', **International Journal of Nursing Practice**. Vol.12, No.4, 2006, s.220-231.
- Hoel, Helge ve Beale, David. 'Workplace Bullying, Psychological Perspectives and Industrial Relations: Towards a Contextualized and Interdisciplinary Approach', **British Journal of Industrial Relations**. Vol.44, No.2, 2006, ss.239-262.
- Hoel, Hoel, Cooper, Cary L ve Faragher, Brian. 'The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.10, Number.4, 2001, ss.443-465.
- Hoel, Helge, Faragher, Brian ve Cooper, Cary L. 'Bullying is Detrimental to Health but All Bullying Behaviours are not Necessarily Equally Damaging' **British Journal of Guidance & Counselling**. Vol.32, No.3, 2004, ss.367-387.
- Hogh, Annie ve Dofradottir, Andrea. 'Coping with bullying in the workplace', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.10, Number.4, 2001, ss.485-495.
- Hubert, Adrienne B, Van Veldhoven, Marc. 'Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.10, No.4, 2001, ss.415-424.
- Husbands, Robert. "Sexual Harresment Law In Employment: An International Perspective," **International Labour Review**. Vol 131, No:6, 1992, ss.535-559.
- 'İşte Şiddet, Psikolojik ve Cinsel Tacizin Neden Olduğu Psiko-Sosyal İş Baskısının Önlemesine İlişkin Kraliyet Kararnamesi', **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**. Hediye Ergin, Emre Ertan (çev.). No.16, 2007, ss.1483-1491.

- Jimenez, Bernardo Moreno, Muñoz, Alfredo Rodríguez, Salin, Denise ve Benadero, Maria Eugenia Morante. 'Workplace Bullying in Southern Europe: Prevalance, Forms and Risk Groups in a Spanish Sample', **International Journal of Organisational Behaviour**. Vol.13, No.2, 2008, ss. 95-109.
- Johnson, Susan L ve Rea, Ruth E. 'Workplace Bullying: Concerns for Nurse Leaders', **The Journal of Nursing Administration**. Vol.39, No.2, 2009, ss.84-90.
- Kaukiainen, Ari, Salmivalli, Christina, Björkvist, Kaj, Österman, Karin, Lahtinen, Auli, Kostamo, Anne ve Lagerspetz, Kirsti. 'Overt and Covert Aggression in Work Settings in Relation to the Subjective Well-being of Employees', **Aggressive Behaviour**. Vol.27, No.5, 2001, ss.360-371.
- Keashly, Loreleigh. 'Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues', **Journal of Emotional Abuse**. Vol.1, No.1, ss.85-117.
- Kingma, Mireille. 'Workplace violence in the health sector: a problem of epidemic proportion', **International Nursing Review**. Vol.48, No.3, 2001, ss.129-130.
- Kivimaki, Mika, Elovainio, Marko ve Vahtera, Jussi. 'Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff', **Occupational and Environmental Medicine**. Vol. 57, 2000, ss.656-660.
- Leaker, Debra. 'Sickness absence from work in the UK', **Economic and Labour Market Review**. Vol.2, No.11, 2008, s.18-22.
- Lee, Raymond T. ve Brotheridge, Celeste M. 'When prey turns predatory: Workplace Bullying as a Predictor of Counteraggression / Bullying, Coping and Well-Being' **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.15, No.3, 2006, ss.352-377.
- Leymann, Heinz. 'Mobbing and psychological terror at workplaces', **Violence and Victims**. Vol. 5, 1990, ss.119-126.
- Leymann, Heinz. 'The Content and Development of Mobbing at Work', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, Number.2, 1996, ss.165-184.
- Leymann, Heinz ve Gustafsson, Annelie. 'Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, No.2, 1996, ss.251-275.
- Lewis, Duncan. 'Workplace Bullying: Interim Findings of a Study in Further and Higher Education in Wales', **International Journal of Manpower**. Vol:20, Issue:1/2, 1999, ss.106-118.
- Lewis, Duncan ve Sheean, Micheal. 'Introduction: Workplace Bullying: Theoretical and Pratical Approaches to a Management Challenge' **International Journal of Management and Decision Making**. Vol.4, No.1, 2003, ss.1-10.

- Lewis, Sian E. 'Recognition of Workplace Bullying: A Qualitative Study of Women Targets in the Public Sector', **Journal of Community&Applied Social Psychology**. Vol.16, 2006, ss.119-135.
- Lutgen-Sandvik, Pamela. 'Take This Job and...: Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying' **Communication Monographs**. Vol.37, No.4, 2006, ss.406-433.
- Lutgen - Sandvik, Pamela, Tracy, Sarah J ve Alberts, Jess K. 'Burned by bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact' **Journal of Management Studies**. 2006, Vol. 44, No. 6, 2007, ss.837-862.
- Macintosh, Judith. 'Tackling workplace bullying' **Issues in Mental Health Nursing**. Vol. 27, 2006, ss.665-679.
- Maccoby, Micheal. 'Narcissistic Leaders, The Incredible Pros, The Inevitable Cons', **Harvard Business Review**. Vol. 78, No.1, 2000, ss. 69-77.
- Malinauskiene, Vilija, Obelenis, Vytautas ve Dopagiene, Diana. 'Psychological terror at work and cardiovascular diseases among teachers' **Acta Medica Lituanica**. Vol.12, No.2, 2005, ss.20-25.
- Matthiesen, Stig Berge ve Einarsen, Stale. 'MMPI-2 Configurations among Victims of Bullying at Work', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.10, Number.4, 2001, ss. 467-484.
- Matthiesen, Stig Berge ve Einarsen, Stale. 'Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD Among Victims of Bullying at Work' **British Journal of Guidance & Counselling**. Vol.32, No.3, 2004, ss.335-356.
- Mathisen, Gro Ellen, Einarsen, Stale ve Mykletun, Reidar. The Occurences and Correlates of Bullying and Harassment in the Restaurant Sector, **Scandinavian Journal of Psychology**. 49, 2008, ss.59-68.
- Mc Carthy, Paul, Sheean, Micheal James, Barker, Michelle Carmel ve Handerson, Monika. 'Ethical investment and workplace bullying consonances and dissonances' **International Journal of Management and Decision Making**. Vol.4, No.1, 2003, ss.11-23.
- Mikkelsen, Eva Gemzoe ve Einarsen, Stale. 'Bullying in Danish Work-life: Prevalence and Health Correlates', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.10, Number.4, 2001, ss. 393-413.
- Mikkelsen, Eva Gemzoe ve Einarsen, Stale. 'Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of negative affectivity and generalized self efficacy' **Scandinavian Journal of Psychology**. Vol.43, No.5, 2002, ss.397-405.

- Namie, Gary. 'Workplace bullying: Escalated incivility', **Ivey Business Journal**. Vol.68, No.2, 2003, ss.1-6.
- Niedhammer, Isabelle, David, Simone ve Degioanni, Stephanie. 'Assosiation Between Workplace Bullying and Depressive Symptoms in the French Working Population', **Journal of Psychosomatic Research**. Vol.61, No.2, 2006, ss.251-259.
- Niedl, Klaus. 'Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications' **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, Number.2, 1996, ss.239-250.
- Nielsen, Morten Birkeland, Skogstad, Anders, Matthiesen, Stig Berge, Glas, Lars, Aasland, Merethe Schanke, Notelaers, Guy ve Einarsen, Stale. 'Prevalance of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.18, No.1, 2009, ss.81-101.
- Ogoshi, K. 'Academic Harassment in Japan', **The Lancet**. Vol: 357, Issue: 9253, 2001, ss.396-397.
- Olaffson, Ragnar ve Johannsdottir, Hanna. 'Coping with Bullying in the Workplace', **British Journal of Guidance and Councelling**. Vol.32, No.3, 2004, ss.319-333.
- Okur, Ali Rıza. 'İşyerinde Cinsel Taciz', **Argumentum**. Yıl:4, Sayı:42, 1994, ss.1-6.
- Özaltın, Hazım, Kaya, Sıdıka, Demir, Cesim ve Özer, Mustafa. 'Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi' **Gülhane Tıp Dergisi**. Sayı:44, No:4, 2002, s.423-427.
- Özdemir, Erdem. 'İşyerinde Cinsel Taciz', **Çalışma ve Toplum Dergisi**. No.11, 2006, ss.83-96.
- Piyal, Birgül, Çelen, Ümit, Şahin, Neriman ve Piyal, Bülent. 'Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu', **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**. Cilt: 53, Sayı:4, 2000, ss.241-250.
- Piyal, Bülent, Piyal, Birgül, Yavuz, İkbâl ve Yavuz, Adnan. 'Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi'nde Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Etmenler' **Kriz Dergisi**. Sayı:10, No:1, 2002, ss.45-56.
- Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle. 'Bullying in the workplace: A proposed model for understanding the psychological harrassment process', **Research and Practice in Human Resource Management**. Vol.14, No.12, 2006, ss.1-17.

- Pranjic, Nurca, Males-Bilic, Ljiljana, Beganlic, Azijada ve Mustajbegovic, Jadranka. 'Mobbing, Stress and Work Ability Index Among Psicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study', **Croatian Med Journal**. Vol. 47, No.5, 2006, ss.750-758.
- Quine, Lyn. 'Workplace bullying in junior doctors: Questionnaire survey', **British Medical Journal**. Vol.324, No.7342, 2002, ss. 878-879.
- Quine, Lyn. 'Workplace bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey', **British Medical Journal**. Vol. 318, No.7178, 1999, ss.228-232.
- Randle, Jacqueline, Stevenson, Keith ve Grayling, Ian. 'Reducing workplace bullying in healthcare organizations', **Nursing Standard**. Vol.21, No.22, 2007, ss.49-56.
- Rayner, Charlotte. 'The incidence of workplace bullying', **Journal of Community and Applied Social Psychology**. Vol.7, 1997, s.199-208.
- Resch, Martin ve Schubinski, Marion. 'Mobbing-Prevention and Management in Organizations', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, No.2, 1996, ss.295-307.
- Rutherford, Alison ve Rissel, Chris. 'A survey of workplace bullying in a health sector organisation', **Australian Health Review**. Vol. 28, No.1, 2004, ss.65-72.
- Salin, Denise. 'Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.10, No.4, 2001, s.425-441.
- Salin, Denise. 'The Prevention of Workplace Bullying as a Question of Human Resource Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors' **Scandinavian Journal of Organization**. Vol.24, No.3, 2008, ss.221-231.
- Salin, Denise. 'Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment', **Human Relations**. Vol.56, No.10, 2003, ss.1212-1232.
- Salin, Denise. 'Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Gender Differences and Role of Organizational Politics', **PISTES**. Vol.7, No.3, 2005, <http://www.pistes.uqam.ca>, (25.03.2009).
- Shallcross, Linda, Sheehan, Micheal and Ramsay, Sheryl. 'Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector', **International Journal of Organisational Behaviour**. Vol.13, No.2, 2008, ss.56-70.
- Smith Peter K, Singer, Monica, Hoel, Helge ve Cooper, Cary, L. 'Victimization in the School and the Workplace', **British Journal of Psychology**, Vol.94, No.2, 2003, ss.175-178.

- Stebbing, Justin, Mandalia, Sundhiya, Portsmouth, Simon, Leonard, John P., Crane, J., Bower, Mark, Earl, H. and Quine, Lyn. A questionnaire survey of stress and bullying in doctors undertaking research, **Postgraduate Medical Journal**. Vol.80, 2004, ss.93-96.
- Tınaz, Pınar. 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)', **Çalışma ve Toplum Dergisi**. No.11, Nisan 2006, ss.13-28.
- Tracy, Sarah J., Lutgen-Sandvik, Pamela ve Alberts, Jess K. 'Nightmares, Demons and Slaves, Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying', **Management Communication Quarterly**. Vol.20, No.2, November 2006, ss.148-185.
- Van Barneveld, Kristin ve Jowett, Roger. 'Violence, Harassment and Bullying at Work: How Does the Australian Rail Industry Compare and What Can Be Done?' **Journal of Public Transportation**. Vol.8, No.3, 2005, ss.117-134.
- Vandekerckhove Wim, Commers, M.S. Ronald. 'Downward workplace mobbing: A sign of times?' **Journal of Business Ethics**. Vol.45, No.1, 2003, ss.41-50.
- Varhama, Lasse M ve Björkqvist, Kaj. 'Conflicts, Workplace Bullying and Burnout Problems among Municipal Employees' **Psychological Reports**. 94, 2004, ss.1116-1124.
- Vartia, Maarit. 'The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, No.2, 1996, ss.203-214.
- Vogel, Laurent. 'Psychological Harassment at Work and the Law' **TUTB Newsletter**. N.19-20, 2002, ss.20-25.
- Yıldırım, Aytolan ve Yıldırım, Dilek. 'Mobbing in the workplace by peers and managers: mobbing experienced by nurses working in health care facilities in Turkey and its effects on nurses', **Journal of Clinical Nursing**, Vol.16, 2007, ss.1444-1453.
- Yıldız, Selver. 'A New Problem in the Work-Place: Psychological Abuse (Bullying)', **Akademik Araştırmalar Dergisi**. No: 34, 2007, ss.113-128.
- Yıldız, Selver, Tüzüntürk, Selin ve Giorgi, Gabrielle. 'Workplace Bullying in Turkey: Prevalence Among Private Sector Employees', **Rivista di Psicologia del Lavoro e dell' Organizzazione**. Vol.14, No.2, 2008, ss. 157-170.
- Zapf, Dieter. 'Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work', **International Journal of Manpower**. Vol.20, Issue: 1/2, 1999, ss.70-85.

- Zapf, Dieter ve Gross, Claudia. 'Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.10, No.4, 2001, ss.497-522.
- Zapf, Dieter, Knorz, Carmen ve Kulla, Matthias. 'On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes', **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol.5, No.2, 1996, ss.215-237.

Diğer Yayınlar

- Alazab, Raed M, Elsheikh, Rawda ve Iman Kamal. 'Workplace Bullying Associated Health Hazards, Is it Lack of Quality Assurance? A Model of Organizational Intervention in Egypt', **American Public Health Association 136th Annual Meeting and Exposition (APHA 136th Annual Meeting)**. California, San Diego, 2008.
- Assosiation Against Workplace Moral Harassment. Workplace Moral Harassment Found in Legal Cases in Japan. 2007. www.morahara.org, (31.03.2009).
- Azcarate, Camilo, Diehl, Nicholas, Gadlin, Howard ve Lynch, Patricia J. 'Ten Characteristic Behaviors of Workplace Bullies', **International Ombudsman Association Conference**. The La Jolla Marriott and the University of California, San Diego, (02-05 Nisan 2006).
- Bergen Bullying Research Group. NAQ. <http://www.uib.no/rg/bbrg/projects/naq>, (18.04.2009).
- Björkqvist, Kaj ve Österman, Karin. 'Work Harassment Scale', 1992. Finland Abo Academy University. <http://www.vasa.abo.fi/svf/up/Scales/WHs-English.pdf>, (15.03.2009).
- Branch, Sarah. 'Upwards Bullying: An Exploratory Study of Power, Dependency and the Work Environment for Australian Managers', **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Griffith University, Department of Management, 2006.
- Carnero, M. Angeles, Martinez, Blanca ve Sanchez-Mangas, Rocio. 'Mobbing and Its Determinants: The Case of Spain', **Simposio Analisis Economico**. Oviedo, Aralık 2006, ss.1-21.
- CEDAW. **General Recommendation Made by the Committee on the Elimination of Discrimination against Women**. Recommendation No:19, Article 11, 1992.
- Coletto, Diego ve Pedersini, Roberto. 'New Collective Agreement Signed for Ministry Employees' *European Industrial Relations Observatory On-line*. (01.04.2003). <http://www.eurofound.europa.eu>, (13.03.2009).
- Cyber Bullying on the Top at Work*. 2007. http://www.manchestereveningnews.co.uk/news/technology/s/1011/1011914_cyberbullying_on_the_up_at_work.html, (15.03.2009).
- Czarczasty, Jan. 'Labor Code Amended Again' *European Industrial Relations Observatory On-line*. (03.12.2003). <http://www.eurofound.europa.eu>, (15.06.2008).

- Di Martino, Vittorio. 'Workplace Violence in the Health Sector: Country Case Studies, Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and an Additional Australian Study', **Synthesis Report**. Geneva: ILO / ICN / WHO / PSI, 2002.
- Di Pasquale, Verena. 'Study examines mobbing at workplace', *European Industrial Relations Observatory On-line*. (19.08.2002). <http://www.eurofound.europa.eu>, (25.09.2006).
- Einarsen, Stale ve Hoel, Helge. 'The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work', **10th European Congress on Work and Organizational Psychology: Globalization - Opportunities and Threats**. Prague, Czech Republic, Mayıs 2001.
- Ellis, Andy. 'Bullying in the Workplace, An Acceptable Cost?', **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Ruskin College, UK, 1997.
- En fazla hemşireler şiddete uğruyor*. <http://www.medimagazin.com.tr/mm-en-fazla-hemsireler-siddete-ugruyor-h-43194.html>, (17.09.2008).
- European Agency for Safety and Health at Work. Violence at work: Fact Sheet 24. 2002. <http://osha.europa.eu/publications/factsheets/24>, (21.01.2008).
- European Social Dialogue. Framework Agreement on Harassment and Violence at Work. 2007. http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassment_violence_at_work_en.pdf, (04.06.2007).
- Farrell, Liz Urbanski. 'Workplace Bullying High Cost: \$180M in Lost Time and Productivity', *Orlando Business Journal*, 18.03.2002. <http://orlando.bizjournals.com/orlando/stories/2002/03/18/focus1.html>, (10.03.2009).
- Ferrari, Elena. 'Raising Awareness on Mobbing – An EU Perspective', **Daphne Programme: Preventive Measures to Fight Violence against Children, Young People and Women**. European Commission, 2004, ss.1-20.
- Giga, Sabir I. ve Hoel, Helge. 'Violence and stress at work in financial services', **Sectoral Activities Programme-Working Paper 210**. Geneva: ILO, 2003.ss.1-24.
- Giga, Sabir I., Hoel, Helge ve Lewis, Duncan. 'The Costs of Workplace Bullying', **Research Commissioned by the Dignity at Work Partnership: A Partnership Project Funded Jointly by Unite the Union and the Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform**. 2008.
- Health and Safety Authority. **Code of Practice for Employers and Employees on the Prevention and Resolution of Bullying at Work**. Dublin, 2007.

- Healy, Alison. 'Workplace Bullying Victims Often Blamed', *Irish Times*. 21 Kasım 2008. <http://www.irishtimes.com/newspaper/ireland/2008/1121/1227137525702.html>, (11.03.2009).
- Herchcovis, M.Sandy ve Barling, Julian. 'Comparing the Outcomes of Workplace Aggression and Sexual Harassment: A Meta –Analysis', **Seventh Work, Stress and Health Conference**. Washington DC, 6-8 Mart 2008.
- Hoel, Hoel ve Cooper, Cary L. 'Destructive Conflict and Bullying at Work', **Survey Report**. Manchester: UMIST, 2000.
- Hoel, Hoel, Sparks, Kate ve Cooper, Cary.L. 'The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment', **Report Commissioned by the International Labor Organization**. Geneva:ILO, 2001.
- ILO. **Code of Practice on Workplace Violence in Services Sectors and Measures to Combat This Phenomenon**. Geneva, 2003.
- Jrgensen, Carsten. 'New Agreement Signed on Psychological Working Environment' *European Industrial Relations Observatory On-line*. (19.11.2001). <http://www.eurofound.europa.eu>, (13.03.2009).
- Keashly, Loreleigh ve Neuman, Joel H. 'Workplace Behavior (Bullying) Project Survey: Briefing and Data Overview' **Minnesota State University Final Report**. Minnesota, 2008.
- Laurance, Jeremy. 'Bullied Nurses Suffer in Silence', *The Independent*. 21.05.1997, <http://www.independent.co.uk>, 16.04.2009.
- Leading Advocacy for Workplace Bullying Laws*, <http://workplacebullyinglaw.org/>, (11.03.2009).
- Lorho, Frank ve Hilp, Ulrich. 'Bullying at Work', **European Parliament Social Affairs Series**. SOCI 108 EN, 2001, ss.1-33.
- Lynch, Hazlett. *Psychological Terrorisation*. 2009. <http://ezinearticles.com/?Psychological-Terrorisation&id=2111044>, (03.04.2009).
- Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı. 'Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde En Az İki Yıldır Görev Yapmakta olan Asistan Doktorların Maruz Kaldıkları Sözel, Fiziksel ve Cinsel Şiddetin Değerlendirilmesi', **İntern Çalışması**, Marmara Üniversitesi Hastanesi Tıp Fakültesi, 2008.
- Matthiesen, Stig Berge. 'Bullying at Work, Antecedents and Outcomes', **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. University of Bergen, Norway, Department of Psychosocial Science, Faculty of Psychology, 2006.

- Namie, Gary. *US Workplace Bullying Survey*. 2007. www.bullyinginstitute.org, (14.12.2007).
- Namie, Gary. *2003 Report on Abusive Workplaces*. 2003. <http://www.bullyinginstitute.org>, (01.05.2007).
- Neuman, Joel H. 'Injustice, Stress and Bullying can be Expensive', **Workplace Bullying Conference**. Oakland, California, 2000.
- New Brunswick Advisory Council on the Status of Women, Workplace Bullying.2007. <http://www.acswccf.nb.ca/english/documents/Workplace%20bullying%20POSITION%20PAPER%20March%202007.pdf>, (29.09.2007).
- Institute of Employment Studies. 'Non-Disclosure and Hidden Discrimination in Higher Education-Project 2', **Report to HEFCE, SHEFC, HEFCW**. Brighton, 2005.
- Notelaers, Guy, Einarsen, Stale, De Witte Hans ve Vermunt, Jeroen. *Estimating the Prevalance of Bullying at Work: A Latent Class Cluster Approach*. 2005. <http://spitswww.uvt.nl/~vermunt/notelaers2005.pdf>, (28.02.2009).
- O'Connell, Philip.J, Calvert, Emma ve Watson, Dorothy. 'Bullying in the Workplace: Survey Reports', **Report to The Department of Enterprise Trade and Employment**. Ireland: The Economic and Social Research Institute, 2007.
- Özyurt, Ali. 'İstanbul Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri', **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, 2004.
- Paparella, Dominico ve Rinolfi, Vilma. 'National Collective Agreement Signed for Insurance Sector', *European Industrial Relations Observatory On-line*. (09.09.2003). <http://www.eurofound.europa.eu>, (13.03.2009).
- Paparella, Dominico, Rinolfi, Vilma ve Cecchini, Fernando. 'Increasing focus on workplace mobbing', *European Industrial Relations Observatory On-line*. (02.03.2004). <http://www.eurofound.europa.eu>, (25.09.2006).
- Psikolojik Taciz Yasaya Giriyor*. 2008, <http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1032268>, (05.03.2009).
- Rayner, Charlotte ve McIvor, Karen. 'Dignity at Work Project', **Research Report**. University of Portsmouth, 2008.
- Raver, Jana L. 'Workplace Aggression from Supervisors and Coworkers: Comparing Target's Outcomes', **Seventh Work, Stress and Health Conference**. Washington DC, 6-8 Mart 2008.

- Salin, Denise. 'Organizational Measures Taken Against Workplace Bullying: The Case of Finnish Municipalities', **Working Paper 521**. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2006, ss.1-27.
- Saskatchewan Regina, **The Occupational Health and Safety (Harassment Prevention) Amendment Act**. No.66, 2007.
- Survey Research by The Andrea Adams Trust*. 2005.
<http://www.banbullyingatwork.com/docs/BBDStats.pdf>, (11.03.2009).
- Swedish National Board of Occupational Safety and Health. 'Victimization at Work', **Ordinance AFS: 1993/17**. 1993.
- The Parliament of South Australia. **Occupational Health, Safety and Welfare (SafeWork SA) Amendment Act**. No.41, 2005.
- The Penguin English Dictionary**. "Mob", Penguin Books, 2004, s.890.
- The Penguin English Dictionary**. "Bullying", Penguin Books, 2004, s.890.
- TUC. Bullied at Work, Don't Suffer in Silence. 2005.
http://www.tuc.org.uk/tuc/rights_bullyatwork.cfm, (11.03.2009).
- Türk Tabipleri Birliği. *Başhekimin İntiharı Davasında Karar Çıktı*.
<http://www.medimagazin.com.tr/mm-bashekimin-intihari-davasinda-karar-cikti-h-58518.html>, (07.04.2009).
- UNISON. 'Guidence for Young Workers on Bullying and Harassment at Work', (Broşür). 2006.
- United Kingdom Parliament. **Proposed 'UK Dignity at Work' Bill**. 2001.
<http://bullyinginstitute.org/education/bbstudies/Dignityatwork.pdf>, (27.01.2008).
- Vajda, Roza. 'The Perception of Mobbing and Related Services in Hungary', **Report for Daphne Project Mobbing II**. Mona Foundation: Hungary, 2006.
- Vartia-Vaananen, Maarit. 'Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health', **People and Work Research Reports**. No.56, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003.
- Woodman, Patrick ve Cook, Petra. **Bullying at Work: The Experience of Managers**. London: Chartered Management Institute, 2005.
- Woodman, Patrick ve Kumar, Vidal. **Bullying at Work 2008: The Experience of Managers**. London: Chartered Management Institute, 2008.

<http://www.tisk.org.tr/isveren.asp>

<http://www.hurriyet.com.tr>

<http://www.milliyet.com.tr>

<http://www.sabah.com.tr>

<http://www.aksam.com.tr>