

MOBBİNG (İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ)

LEVENT SEVİNÇOK*

ÖZET

İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), çalışanları yakından ilgilendiren, mağdurlar, işyerleri, aile ve toplum üzerinde pek çok olumsuz psikososyal sonuçları olan ve önemi tüm dünyada giderek artan bir sorundur. Bu makalede, ülkemizde de giderek daha fazla tartışılan bir konu olan İşyerinde Psikolojik Taciz çeşitli yönleriyle gözden geçirilecektir.

Anahtar Kelimeler: İşyerinde Psikolojik Taciz, Mobbing, Mağdur, Psikososyal Sonuçlar.

ABSTRACT

The Workplace Psychological Harassment (Mobbing) is a growing problem on all over the world which is mostly related to workers, and has many negative psychosocial outcomes on victims, organizations and the society. In this article, Mobbing which is also a salient issue in Turkey will be reviewed with various aspects.

Keywords: The Workplace Psychological Harassment, Mobbing, Victim, Psychosocial Outcomes.

* Prof. Dr. / Adnan Menderes Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Bölümü Öğretim Üyesi

TANIMLAR

Mobbing, son yıllarda birçok yö-
nüyle yoğun olarak inceleme ve
araştırma konusu olmuş önemli bir
sorundur. Mobbing'in Türkçe karşı-
lığı konusunda tam bir görüş birliği
bulunmamaktadır. "İşyerinde psi-
kolojik şiddet", "işyerinde psikolo-
jik taciz", "işyerinde manevi taciz",
"duygusal şiddet", "yıldırma" gibi
kavramlar kullanılmaktadır (Çoba-
noğlu, 2005; Acar ve Dünder 2008).
Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komis-
yonu'nun, ortak bir tanım konu-
sunda fikir birliğine varmak için
görüş sorduğu Türk Dil Kurumu,
mobbing'i "Bezdiri" olarak önermiş-
tir. Bezdiriyi "İş yerlerinde, okul-
larda vb. topluluklar içinde belir-
li bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını
sistemli bir biçimde engelleyip hu-
zursuz olmasına yol açarak yıldı-
rma, dışlama, gözden düşürme"
olarak tanımlamıştır (TBMM Ya-
yınları, 2010). Dilimize yerleştiği gö-
rülen Mobbing kavramı için bu ma-
kalede ülkemizdeki çalışmalarda
en fazla kullanıldığı görülen "İşye-
rinde psikolojik taciz" karşılığı ter-
cih edilmiştir. İşyerinde psikolojik
taciz kısaca, kamu veya özel sek-
törde çalışanların birbirlerini olum-
suz, rahatsız edici, ahlak dışı ve sis-
tematik söz ve davranışlarla taciz
etmeleri şeklinde tanımlanmak-
tadır. İşyerinde psikolojik taciz, iş-
yerlerinde gerginliğin ve çatışmalı
bir ortamın oluşmasına neden olan
tüm psikolojik etkenlerin birleşimi

sonucunda ortaya çıkan, işyeri ve
çalışanın sağlığını bozan, çalışan-
ların iş doyumunu ve çalışma barışını
olumsuz yönde etkileyen temel bir
örgütsel sorun olarak kabul edil-
mektedir. İşyerinde taciz davranışı
cinsiyet, din, etnik köken, ırk, mil-
liyet, cinsel yönelime dayalı ayrım-
cılığı da kapsayan bir dizi etkenle
ilişkilidir. Psikolojik taciz uygulayan
kişilerin başlıca amacı, işyerlerinde
istenmeyen ya da yıpratılmak iste-
nen kişilere karşı haksız yere suç-
lama, ima, kinaye, dedikodu yoluyla
itibarını sarsma, küçük düşürme,
duygusal istismar ve şiddet uygu-
layarak, onların direnme gücünü
yok edip, işten ayrılmalarına ne-
den olmaktadır. Bu tür davranışlarda
kurumun yapısı, davranışı gerçek-
leştirenin ve mağdurun psikolo-
jik özellikleri gibi etkenler rol oyna-
maktadır (Brown ve Smith, 2008;
Tınaz 2006).

Mobbing kavramı İngilizce, aşırı
şiddetle ilişkili ve yasaya uygun
olmayan kalabalık anlamında olan
"mob" kökünden gelmektedir. Sözcük
Latince "mobile vulgus"dan
türemiştir. Alman İş Psikoloğu Harald
Ege'e göre mobbing, yuvalarını
korumak için saldırganın etrafında
uçan kuşların davranışlarını
betimlemek amacıyla 19. yüzyılda
biyologlar tarafından kullanılan bir
terimdir. Mobbing kavramı ilk ola-
rak 1960'larda hayvan davranışlarını
inceleyen Konrad Lorenz tarafın-
dan "büyük bir hayvanın tehdidine

karşı, daha küçük hayvan gruplarının gösterdiği tepkiyi" ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Sonraki yıllarda çocukların okullarda birbirlerine karşı hareket tarzını inceleyen Peter-Paul Heinemann da aynı terimi "bir grup çocuğun, tek bir çocuğa karşı yıkıcı hareketlerini" açıklamak için kullanmıştır (Tınaz 2006; Şahin 2013).

İş yaşamında ise mobbing kavramı ilk kez, 1980'li yılların başında Alman Endüstri Psikoloğu Heinz Leymann tarafından "duygusal taciz" olarak ortaya atılmıştır. Leymann, mobbing davranışının nedenlerini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişileri de, ortaya çıkan sonuçları da ele almıştır. Leymann Mobbingi, iş yaşamında bir ya da daha fazla kişiye yönelik sistematik olan düşmanca uygulanan psikolojik terör olarak tanımlamıştır (Leymann 1996; Tınaz 2006; Demir 2009). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, en kısa mobbing süresinin 6 ay, genelde ortalama süresinin 15 ay, sürecin kalıcı ağır etkilerinin ortaya çıktığı dönemin ise, 29-46 ay olduğunu göstermiştir (Leymann ve Gustafsson 1996). İşyerinde psikolojik ve fiziksel tacizlerle karşılaşma riski özel sektör çalışanlarında %4, kamu sektöründe çalışanlarda ise %6'dır. Kadınlar (%6), erkeklere (%4) göre daha fazla psikolojik tacizle karşılaşmaktadır. İşyerinde psikolojik tacizlerin en sık yaşandığı sektörlerin başında

sağlık sektörü gelmekte, sağlık çalışanlarının riski, diğer hizmet sektörü meslek gruplarına göre daha fazla olmaktadır. Avrupa'da yapılan çalışmalar, sağlık hizmetleri, sosyal hizmetler, kamu daireleri, eğitim, bankacılık ve sigorta sektörlerinde çalışanların daha sık psikolojik tacize maruz kaldığını göstermektedir. Ayrıca üniversite çalışanları da sıklıkla psikolojik tacizle karşı karşıya kalmaktadır. Erkeklerin %76'sı erkekler, %3'ü kadınlar, %21'i her iki cinsiyet tarafından işyerlerinde tacize uğramaktadır. Kadınların ise %40'ının yine kadınlar tarafından, %30'unun erkekler, %30'unun ise her iki cinsiyet tarafından işyerinde taciz edildikleri tespit edilmiştir. Mağdurların yaklaşık üçte biri sadece bir kişi tarafından, %40 kadarı da iki ile dört kişi tarafından tacize uğramaktadır.

1998 Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Raporuna göre, 1996 yılında Avrupa Birliğinin (AB) 15 üye ülkesinde bir önceki yıl içinde çalışanların %4'ü (6 milyon kişi) fiziksel şiddete, %2'si (3 milyon kişi) cinsel tacize, %8'i ise (12 milyon kişi) işyerinde psikolojik tacize maruz kalmıştır. Yapılan diğer çalışmalarda, Amerika'da çalışanların %13'ünün, İrlanda'da %7.9'unun, Norveç'te %8.6'sının işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığı bulunmuştur. İsveç'te ise bu oran %3.5 olarak bildirilmiştir (Tınaz 2006; Acar ve Dündar 2008). İşyerinde psikolo-

jik taciz olayları ile gelişmekte olan ülkelerde de sık karşılaşılmaktadır. Örneğin; Bosna Hersek'te 511 doktorun %26'sı, Litvanya'da 475 öğretmenin %2.6'sı, Macaristan'da çalışanların %5-6'sının psikolojik tacize maruz kaldığı saptanmıştır. Türkiye'de yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; Bursa'da sağlık, eğitim ve güvenlik sektöründe yapılan bir çalışmada, katılımcıların %55'inin son bir yıl içinde psikolojik tacizle karşılaştığı, %47'sinin ise tanık olduğu belirlenmiştir. Yine eğitim merkezlerinde çalışan 315 ilkökul öğretmenin %50'sinin, işyerinde psikolojik tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir.

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

İşyerindeki psikolojik tacizler belli bir zaman içinde düşmanca tavır ve davranışların düzenli olarak uygulanması sürecidir. Taciz uygulayan kişi ve kişilerle tacize maruz kalan kişi veya kişiler arasında çoğunlukla görev ve yetki anlamında güç eşitsizliği vardır. Taciz eylemlerinin failleri taciz için amaçları doğrultusunda strateji belirlerler (Einarsen, 2000). Leymann (1996) mobbingi beş aşamada meydana gelen bir süreç şeklinde ele almıştır:

1.Çatışma Aşaması: Bu aşamada, daha önceden var olan bir çatışma bir takım kıskırtmalarla alevle-

nebileceği gibi, çatışma birdenbire bazı etkenlerden ötürü de tetiklenebilir.

2.Eylem Aşaması: İşyerindeki psikolojik tacizlerin önemli bir amacı taciz uygulanan kişi ya da kişilerin işyerinden uzaklaştırılmasıdır. Ancak bazı kuruluşlarda tacizin sürekli bir eylem haline geldiği, hemen hergün ve uzun süreli bir şekilde günlük ilişkilerin bir parçası haline geldiği görülür. Bu tür davranışların bir amacı da bu şekilde kişiyi grup içinde yalnız bırakıp cezalandırmaya dönük olabilir. Hakaretler, imalar, kinaye, aşağılayıcı, küçük düşürücü söz ve davranışlar bu tür saldırgan eylemlere örnek olarak verilebilir.

3.Mağdur Hakkında Olumsuz Görüş, Yargı ve Tutumlar: İşyerinde psikolojik tacize uğrayan mağdur, tacizin kendisinde yarattığı fiziksel ve ruhsal sorunlar konusunda yardım almaya başladığında, bunun duyulmasıyla birlikte diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından mağdur hakkında çeşitli yanlış ve olumsuz yorumlar yapılır. Bu şekilde mağdur aleyhine olumsuz bir döngü ortaya çıkar.

4.Yönetimin Süreçteki Rolü: Yönetimin işyerinde devam etmekte olan psikolojik taciz sürecini başından itibaren bilmesi, yorumlaması, yönetmesi ve karar vermesi, sürecin en zor aşamalarından birisidir. Üst yöneticilerin genellikle olayı örtbas etme, görmezden gelme

veya alt birim yöneticilerini haklı görme, mağdurun yaptığı uyarı ve şikayetleri dikkate almaması, çok sık karşılaşılan olumsuz bir yönetim tutumudur. Yönetim de diğer çalışanlar gibi mağdur hakkında ortaya çıkan olumsuz önyargı ve görüşlere inanabilir. Olayları yanlış yargılayıp suçu "günah keçisi" haline getirilen mağdurda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bu noktada yönetim, mağdur aleyhine doğan olumsuz döngü içindeki yerini almış olur. Bireyin çalışma arkadaşları, amirleri ve üst yönetim birlikte bireyin işi ile ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik stratejiler üretebilirler. Aslında üst yöneticiler, birimlerinde verimli, üretken, huzurlu ve rahat bir çalışma ortamı sağlamak gibi görev ve sorumlulukları olmasına karşın, bir anlamda failin yanında yer alarak, bu süreçte mağdurun aleyhine işleyen döngüye katılmış olur.

5. İşten Çıkarılma Aşaması: En son aşamada, psikolojik taciz eylemlerine maruz kalan mağdur ya emekli olarak ya da işten çıkarılarak iş hayatından uzaklaşmış olur. Bu dönemde mağdurda çoğunlukla önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıktığından kişinin normal yaşamına dönebilmesi için mutlaka tıbbi ve psikolojik yardım alması gerektirmektedir. Emeklilik, istifa vb.gibi, aslında failerin te-

mel hedefi olan kararlar mağdurun kendi seçimi olarak gösterilir.

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ YÖNTEMLERİ

Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalara göre, iş yerlerinde en sık görülen başlıca taciz yöntemleri yok sayma, görmezden gelme, mesleki ya da kişisel yönden yapılan igneleme, aşağılama, küçük düşürme ve hakaretler, olumsuz eleştiriler, küçük düşürme, aşırı iş yüklemeye ya da iş vermeme, mesleki yükselmenin engellenmesi, söylenti yayma, dedikodu yapma, fiziksel şiddet, cinsel tacizdir. İşyerindeki psikolojik taciz eylemleri 3 yönde gerçekleşebilir (Aktaran; Şahin 2013).

1. Düşey Psikolojik Şiddet: Sahip oldukları güç ve yetkiyi astlarını ezmek için kullanan yöneticiler tarafından uygulanan bu tür eylemlerde mağdur hiyerarşik yapı nedeniyle kendini savunmakta güçlük çeker (Björkqvist ve ark, 1994). Bu tür eylemlerin çeşitli nedenleri olmakla birlikte, yöneticinin sahip olduğu makam ve yetkileri başarılı bir kişiye bırakmak istememesinin etkin rol oynayabildiği düşünülmektedir.

2. Dikey Psikolojik Şiddet: Nadır de olsa çalışanların yöneticilere yönelik uyguladığı yıldırma ve psikolojik taciz eylemleridir. Nedenleri arasında çalışanların yeni yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık gibi nedenler söz konusudur.

3.Yatay Psikolojik Şiddet: Eşit konumdaki çalışanların birbirlerine uyguladığı yıldırma eylemleridir. Bu tür eylemlerde, rekabet ortamında terfi alabilmek, işyerinde yükselmek için çalışanlar arasında bir çekişme, çıkar çatışması ve kişisel anlaşmazlıklar ortaya çıkar.

İŞYERİ PSİKOLOJİK TACİZLERİNİN NEDENLERİ

1.Kişisel Nedenler

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde psikolojik tacize maruz kalan kişi/mağdur ve psikolojik taciz faili ve/ya failleri olarak iki taraf bulunmaktadır. Bireylerin neden psikolojik tacize başvurdukları üzerine yapılan araştırmalar, bu kişilerin genellikle eksiklikleri olan ve bunların telafisini diğer kişileri yıldırarak yapmaya çalışan güçsüz, korkak kişiler olduğunu göstermektedir. Bu kişilerin yetiştikleri ortamlarda çatışma eğilimi yüksektir. Bu ortamlarda fiziksel cezaların güç uygulamalarında etkili, sevgi eksikliğinin ise oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik taciz failleri, genellikle ilgiye susayan, övgüye aşırı ihtiyaç duyan, kendi konumlarını destekleyenlere karşı övücü davranan ve yapıcı eleştirilerine asla tahammül edemeyenlerdir. Failin kişilik özelliklerinde yüksek özgüven dikkat çekmektedir. Mükemmeliyetçilik, küstahlık, kibir ve narsist bir yapıda kendini gösteren özgüven yüksekliği, saldırgan, kin-

dar tutum ve davranışlara zemin hazırlayabilir. Bazı durumlarda, faillerin, kötü bir çocukluk geçirmeleri, toplumsal ve aile baskısı yaşamaları veya başa çıkamadıkları çeşitli olayların kurbanı olmaları ve bunu mobbing davranışları olarak dışarıya yansıtmaları da söz konusu olabilmektedir. Ayrıca tacizcinin kötü kişiliği, yönetici olması nedeniyle kendisinde hak görmesi, şişirilmiş ben merkezilik ve narsist kişilik yapısı, mobbing uygulaması için neden oluşturabilmektedir. Yönetici konumundaki fail, kendi normlarını örgüt politikaları haline getirmeyi planlarlar (Matthiesen ve Einarsen, 2007).

Yavuz'un aktardığına göre (2007) Walter, faillerin başkalarından daha saldırgan kişiler olduğunu belirtmiştir. Koşulların kendi çıkarlarına göre devam etmesi için her şeyi yaparlar ve çatışmadan beslenirler. Bir taciz durumu yakaladıklarında tacizin mağdur üzerine olan olumsuz etkilerini bildikleri için herhangi bir suçluluk hissetmezler. Sadece masum olduklarına inanmakla kalmaz, iyi bir şey yaptıklarını düşünürler. Sürekli başkalarını suçlayarak, onların tahriklerine karşı tepki gösterdiklerini ileri sürerler.

Narsist kişilikli insanlar; üstünlük duygusu, beğenilme gereksinimi ve empati yoksunluğu içindeki kişilerdir. Kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır. Bu kişiler gösterdikleri başarıları ve sahip ol-

dukları becerileri olağanüstü olarak görüp abartırlar. Yeterli başarı göstermemekle birlikte, diğerlerinin, kendilerini üstün bir birey, değerli bir kişilik olarak kabul etmelerini beklerler. Kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler. Kendi hasta kişiliklerini saklamak amacıyla diğerlerinin manevi gelişimini önleyecek şekilde güç kullanma eğilimindedirler. Bu nedenle sürekli "günah keçisi" arayışı içindedirler. Psikolojik taciz mağdurlarına karşı küstah, kendini beğenmiş davranış ve tutumlar sergilerken son derece acımasız olabilirler. Başkaları onları hafife alır, eleştirir veya yenilgiye uğratırsa, aşırı bir öfke, öç alma duygusu ve kızgınlık duyarlar. Narsist kişiler her zaman özel işlem görme beklentisi ile kendilerini "hukuk" ve "ahlak" ilkelerinin üzerinde görürler. Genelde, bireysel farklılıklara, başkalarının beceri ve yeteneklerine pek önem vermezler. Koşullara göre yeni kurallar ortaya koyarlar. Bu kurallara kendileri dışında herkesi uymaya zorlarlar. Bu uygulamayla, özellikle işyerindeki başarılı kimselerin önünü kesmeyi hedeflerler. Başkalarının niyetlerinden aşırı derecede kuşkulama, hatta sürekli insanların kendi aleyhinde komplo hazırlığı içinde oldukları yönünde kuşku duyarlar. Bekledikleri hayranlığı ve takdiri kendilerine göstermeyenlere karşı

acımasızdırlar (Tutar'dan aktaran; Yavuz 2007).

Bu kişilerin başlıca amacı başkalarını baskı altına almak olduğu için, inisiyatif vermekten değil, itaatten, özerk davranışlardan değil disiplinden, motivasyondan değil, korkudan yanadırlar. Sürekli kuralları hatırlatır ve yeni kurallar koyarlar. Kendi kurallarını örgütsel norm olarak görürler; bu nedenle, kendi normlarına uymayanları itaatsizlikle, disiplinsizlikle ve isyankarlıkla suçlarlar.

Mağdurların kişilikleri üzerine yapılan çalışmalarda farklı bulgular elde edilmiştir. Mağdurların haklarını aramaktan çekinen, çatışmadan kaçan, dürüst, çalışkan, yaratıcı, kendisini başkalarına beğendirme ihtiyacı olmayan, özgüveni yüksek, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak suçlayıcı olmayan, kişilerle ve olaylarla değil, düşüncelerle uğraşmayı seven ve iyi niyetli kişiler oldukları görülmektedir. Mağdurların duygusal zekâları yüksek, dolayısıyla, esnek, hassas ve kendi davranışlarını gözden geçirebilen, başkalarının davranış ve duygularını yüksek seviyede hissedebilen, yeni fikirler üretebilen, farklı bakış açıları ile dünyayı yorumlayabilen kişiler oldukları ifade edilmektedir (Einarsen 1999).

Brodsky ise (Yavuz 2007) mağdurları genelde hayal gücü düşük, paranoid yapıya sahip, dik kafalı, zor, ancak dürüst kişiler olarak

tanımlamıştır. Bir çalışmada da mağdurların çekişen yapılarının psiko-şiddete zemin hazırladığı bildirilmiştir. Einarsen, mağdurların kendilerine güvenlerinin eksik olduğunu, bu kişilerin sosyal ortamlarda yüksek kaygı yaşadıklarını belirtmiştir.

İş yerinde psikolojik tacizlerle karşılaşan mağdurlarda duygusal ve psikolojik bozukluklara yol açabilecek kişilikle ilgili çeşitli etkenler olduğu bulunmuştur. Tacizlerde mağdurun kişilik yapısının önemli olduğunu savunan görüşlere göre, kurumsal etkenlerin önemi göz ardı edilemez, ancak bireysel yapılar dikkate alınmadan taciz olgusu tam olarak açıklanamaz. Taciz yaşıntıları hem kurumsal yapı hem de kişilik özelliklerinden etkilenir. Bu araştırmacılara göre, kurbanların sorun çözme ve çatışma sürecini yönetme yetileri düşüktür. Ayrıca utangaçlık, sıklıganlık, ürkeklik gibi kişilik özellikleri tacize uğramayı olanaklı hale getirir. Bazı çalışmalarda mağdurlarda nevroitik özellikler, düşük öz-güven gibi bazı bulgular elde edilmiştir. Depresif, aşırı kaygılı, şüpheli olma, kendisinden emin olamama, hayal kırıklığına çabuk kapılma gibi kişilik özellikleri olan bu kişilerin başkalarına göre daha düşük düzeyde tacizlerle karşılaşmaları halinde bile şiddetli duygusal ve psikolojik sorunlar yaşadıkları gözlenmektedir.

Bunun yanında, yoğun ve sistemli tacizlere rağmen oldukça normal bir kişilik yapısı sergileyen kişiler bulunmaktadır. Sonuçlar belli yakınlık öğelerinin mağdurların tamamında olmasa bile bir kısmında rol oynayabileceğini göstermektedir (Rayner 1997; Matthiesen ve Einarsen 2007; Özsoy 2012).

Psikolojik sorunları olan, toplumsal ortamlarda kendine güveni düşük olup aşırı kaygı yaşayan kişiler, başkalarının saldırıları karşısında kendilerini savunmakta güçlük çekebilirler. Bir görüşe göre, travmaya dış olaylar değil, mağdurun iç dünyasında yarattığı potansiyel etkiler neden olmaktadır. Janoff-Bulman'a göre (1989), olaylar temel bilişsel şemalara zarar verdiği ölçüde travmatik olarak kabul edilmelidir. Temel bilişsel şemalar arasında dünyanın yaşamaya değer ve anlamlı olduğu düşüncesi yer alır. Bu tür şemalar bize günlük hayatımızı etkin bir şekilde düzenlememizi sağlar. Oldukça yoğun stresli olaylarla karşılaşınca ani bir şekilde acı ve ızdırap hisseden kişiler, yaşam tarzlarını oluşturdukları temel inanç ve düşüncelerin kırılmaya başladığını görürler. Bunun sonucunda yoğun psikolojik krizler yaşanabilir. Travma ile ilişkili bilgiler ile önce düşünce şemaları arasında uyumsuzluk olunca bilişsel yapıda dağılmalar başlar. Strese yanıt olarak temel şema-

ların yeniden gözden geçirilmesi, yeni ve daha iyi yeni şemaların inşa edilmesi gerekir. Ancak bazı mağdurlar bunu yapamaz. Düşünsel ve duygusal krizi çözümlenmek yerine, Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB) için belirleyici olan bir düşünsel karışıklık ve aşırı kaygı hali ortaya çıkar.

2. Kurumsal Nedenler

Araştırmalara göre, sağlık ve eğitim sektöründe, özellikle üniversitelerde psikolojik tacizlerin sık yaşandığı görülmektedir. Kurumlardaki hiyerarşik örgüt yapısı, çoğu zaman otoriter bir yönetim tarzını da beraberinde getirmekte ve bu durum psikolojik taciz için uygun bir ortam hazırlamaktadır (Davenport ve ark, 2003; Tetik S, 2010). Tacizin örgüt içi disiplinin sağlanması ve verimin artırılmasında bir araç olarak kullanıldığı görülür. Çalışanın değersiz görülmesi, kurum içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması, iş ortamında çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi, zayıf liderlik yapısı, stresli ortamın varlığı, takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması, insanların kendilerinden beklenenleri yerine getirememesi, çalışanlar arasında eğitim farklılığının dikkate alınmaması, disiplini artırmak, verimlilik baskısı, yeniden yapılanma, rekabetçi ortamlarda işini kaybet-

mekten korkma, kendi konumunu koruma durumu, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, sürekli aynı şeylerin tekrarlanması, monotonluk gibi davranışlar, işyerinde psikolojik tacize yol açabilmektedir. Sonuçta, birey grup kararlarına uymaya zorlanır. Kayırmalar teşvik edilir. Kişinin çıkarlarına ulaşmak için her yol haklı görülür. Güçsüz olanlar ezilir. Başarılar adaletsiz bir şekilde değerlendirilir. Aşırı ve adil olmayan iş yükü dağılımı olabilir. Kurum bu davranışları görmezden geldiği, göz yumduğu, hatta kışkırttığı takdirde mağdur, karşısındaki çok sayıda ve güçlü kişiler karşısında kendisini çaresiz görür

İşyerleri ve diğer kurumlarda kişiler arasında yaşanan görüş ayrılıkları şiddetli çatışmalara yol açabilir. Kurum içinde çeşitli gruplar oluşur, bazen de gücü ve kaynakları eline geçirmek, belli görüşleri diğerlerine dayatmak için bazı haklar elde etmeye yönelik mücadeleler başlar. Yıkıcı güç oyunları bu çıkarlarla bağlantılı olarak, bu mücadelede her türlü aracın kullanılabilmesiyle mağdurlar için olumsuz sonuçlar üretir. Taciz davranışı kişide bir gruba ait olma duygusunu, yerine getirdiği ve başardığı işler konusunda geliştirdiği öz güven duygusunu ve benlik saygısını tehdit eder.

3. Sosyal Nedenler

İş yaşamında psikolojik taciz vakalarının görülme sıklığı, toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerleri ile yakından ilgilidir. Son yıllarda artan göç, yabancılaşma, öz güven yetersizliği, işyerlerinde liyakata önem verilmeyişi, hemşerilik ağı etkileşimi, işyerlerinde psikolojik taciz davranışlarını besleyen bir zemin oluşturmaktadır. İşyerinde psikolojik tacize zemin oluşturan toplumsal norm ve değerlerin başında, güçlü olanın zayıf olanı yok etme algısı, bireylere kapasitesinin üzerinde iş yüklenmesi, ortak duyarlılık alanları ve ortak çalışma kültürünün yok sayılması, değişim ve yeniliklerin çalışanların aleyhine kullanılması gelmektedir. Yapılan çalışmalarda işyerlerinde karşılaşılan psiko-şiddet konusunda farklı nedenler saptanmıştır. Bazı çalışmalarda mağdurun kişiliği ve davranışları büyük oranda sorumlu tutulurken, Leymann gibi bazı araştırmacılar ise örgütün liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara dikkat çekmektedir.

İşyeri tacizleri toplumsal stresin yoğun yaşanan ve tehlikeli bir türü olarak görülmektedir. Leymann'ın başını çektiği İskandinavya kaynaklı araştırmalarda görüldüğü gibi, işyeri tacizleri aşırı toplumsal stres etkenleriyle tetiklenen, biyolojik ve psikolojik stres tepkilerine

yol açan aşırı toplumsal bir olgu olarak ele alınmıştır. Stres tepkileri duygu ve davranışlarda bir takım değişiklikler ortaya çıkmasından sorumlu, psikolojik etkileri de olan biyolojik yapıdaki tepkilerdir. İşyerlerindeki olumsuz psikososyal koşullar, adrenalinin ve diğer stres hormonlarının artışına neden olabilir. Sonuçta üzüntü, heyecan, hayal kırıklıkları ortaya çıkınca, psikolojik süreçler vasıtasıyla, eğer hayal kırıklıkları yaşayan kişi bir de işteki stresi nasıl yorumlaması gerektiği konusunda yetersiz kalırsa, o kişi için taciz koşulları oluşmaya başlamıştır.

Bazı bireylerin kişilik özellikleri nedeniyle tacizlere açık halde olduğu yönündeki görüşlere Leymann açıkça karşı çıkmıştır. Leymann (1996) herhangi bir kişilik özelliğine bakılmaksızın taraflar arasındaki çatışmanın tacizlerin anahtar unsuru olduğunu ileri sürmüştür. İşyeri tacizlerini tetikleyen çoğunlukla bir çatışmadır. İşyeri tacizleri bu nedenle çatışmanın yoğunlaşmış hali olarak görülebilir. Leymann'a göre, mağdur, baş etme gücünü yitiren bölünmüş, dağılmış bir kişi olarak tanımlanır. Leymann kişilik yapısının mağdur olmayı açıklayamayacağını, çünkü mağdurların iş yeri tacizlerine bağlı olarak kişiliklerinde değişme olabileceğini belirtmiştir. Çatışma ortaya çıktığında tacizler başlar ve bireylerin davranışları şekillenir.

Bu nedenle çatışma anahtar etken değildir. Leymann iş yerinin diğer ortamlarla karıştırılmaması gerektiğini belirtir. Bir iş yeri davranışsal kurullarla yönetilir. Bu kurulların başında çalışanlar arasında etkin bir iş birliği gelir. Çatışma her zaman ortaya çıkabilir, ancak bu kurullara göre çözümlenmesi gerekir. Bu tür süreçleri yönetmek yöneticilerin sorumluluğu altındadır. Yöneticiler bu sorumluluklarını yerine getirmediğinde çatışma süreci hızlanır. Bu evrede tacizler başlamışsa artık tacizleri kişinin kişilik özellikleriyle açıklamak anlamsız olur. Leymann'a göre TSSB geliştiğinde, kişide taciz sürecine bağlı olarak önemli kişilik değişiklikleri gelişebilir (Leymann,1996). Brodsky de kurumsal koşullar izin vermediği takdirde iş yeri tacizlerinin gerçekleşmeyeceğini yazmıştır (Çobanoğlu 2005). Benzer şekilde Zapf da (1999) taciz sürecinden, kişiden çok koşulların sorumlu tutulması gerektiğini vurgulamıştır.

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN MAĞDUR ÜZERİNE OLAN ETKİ VE SONUÇLARI

İşyerinde psikolojik taciz eylemleri mağdur açısından birçok ekonomik, ruhsal ve fiziksel sorunlar yaratabilmektedir. Sadece mağdur değil, aynı zamanda izleyici ya da tanık konumundaki diğer çalışanlar da stresli, sıkı rekabetin yaşandığı, çıkar kavgalarının yapıldığı,

çalışanların birbirine destek olmadığı bir iş ortamından olumsuz yönde etkileneceklerdir.

İşyeri tacizleri ile karşılaşan kişilerde çeşitli psikopatolojik (Kaygı, endişe, sinirlilik, üzüntü hali, çeşitli korkular, kişinin kafasından atmadığı saplantılı düşünceler, uyku bozuklukları, uykuda kabuslar, bellek ve odaklanma bozuklukları, toplumsal ilişkilerden kaçınma, içine kapanma, paranoya, değişken ruh hali, çaresizlik, özgüven düşüklüğü, kendini suçlama, kararsızlık, intihar davranışı); psikosomatik (hipertansiyon, vücut ağrıları, bitkinlik, astım atakları, çarpıntı, koroner kalp hastalıkları, mide ve bağırsak sorunları, saç dökülmesi, baş ağrısı, aşırı kilo alma veya verme); ve davranışsal (kendisine çevreye yönelik saldırgan davranışlar, yeme bozuklukları, alkol veya madde bağımlılığı, cinsel işlev bozuklukları) sorunlar ortaya çıkabilir. Mağdur, taciz uygulayan kişiye karşı bir takım savunma stratejileri geliştirmeye başlar. Hastalık izinleri kullanır, işe geç gelmeye veya gelmemeye başlar. Doktora başvurma sıklığı ve devamsızlık sonucu çalışma ortamının ve verimliliğin kalitesi bozulmaktadır.

Depresyon ve Anksiyete Bozuklukları en sık tanı konulan psikiyatrik tanılardır. Uyum Bozukluğu ve Travma Sonrası Stres Bozukluğu (TSSB), çevresel stres etkenleriyle en fazla ilişkili olan önemli psiki-

yatrik tanılar olarak işyeri tacizle-riyle yakından ilişkili olduğu görül-mektedir. TSSB tanısı travmatik bir olaydan sonra başlayan stresle ilgili çok sayıda belirtiyi içerir. Mağdu-ra yönelik saldırgan davranışlar ne kadar şiddetliyse, TSSB şiddeti de o kadar fazla olur. Leymann'a göre, taciz mağdurlarında görülen en ti-pik psikiyatrik bozukluk TSSB'dir. TSSB travmatik bir olaydan sonra ortaya çıkan, olayları tekrar yaşa-ma belirtileri (örneğin, travmayla ilgili olayları geriye dönük olarak zihninde yaşama, ızdırap veren acılar, gece kabusları), kaçınma (örneğin, travmayla ilgili anları anımsamada güçlükler, toplumsal içe dönüklük, duygusal donukluk) ve aşırı uyarılmış olma hali (örne-ğin, hırçın ve kızgın davranışlar, odaklanma güçlükleri, aşırı tetikte olma) bulunan bir bozukluktur. Çalışmalar psikosomatik yakınmalar, obsesyon ve kompulsif davranışlar, benlik saygısının ve öz güven-inin azalması, depresyon ve kaygı bozuklukları, uyku ve yeme bo-zuklukları iş yeri tacizlerinin psi-kolojik sonuçları olarak kabul edilir (Niedl,1996; Zapf 1999; Vartia, 2001; Leymann,1996). Psikiyatri hemşi-releri arasında yapılan bir çalışma-da, olası TSSB olduğu düşünölen ol-gularda yüksek düzeyde anksiyete, depresyon, düşmanca tutumlar, obsesyon ve kompulsiyonlar, so-matizasyon, insan ilişkilerinde aşırı duyarlılık, paranoid fikirler ve psi-

kotik belirtiler gözlenmiştir (Stad-nyk 2008).

Tacize uğrayan kişiler kendileri-ni değersiz ve yeteneksiz ve şansız hissedebilir. Dünyanın yaşama-ya değer bir yer olmadığını, diğer insanların kendisini destekleme-diklerini, ilgilenmediklerini düşü-nebilirler. Birçok kurban da kendile-rini yetenekli ve becerikli çalışanlar olarak gördüklerinden, eğer taciz-lerle karşılaşmadan önce başarılı bir meslek hayatları varsa neden bu tür gereksiz, mantıksız eylemleri-nin mağduru olduklarını anlamaları kolaylaşır. Olumsuz duygulara sa-hip bireyler ise stresi daha yüksek seviyelerde yaşamaya yatkın kişi-lerdir. Kişilik özellikleri mağdurun belirtilerini açıklamada tam olarak yeterli olmaz. Eğer kurban olumsuz düşüncelere, karamsar bir yapı-ya sahipse karşılaştığı ilk olumsuz davranışta kaygılarının doğrulan-dığını düşünebilir. Bazı mağdurlar ise işteki durumlarını ve görevleri-ni, kendi yeteneklerini ve becerile-rini çok da gerçekçi değerlendire-mediklerinden bu yapıdaki kişiler için iş yeri tacizleriyle karşılaşmak aşırı travmatik olabilir. Karşılaştığı yeni koşullara göre kendini yeniden yapılandıramayan, uyum sağlایa-mayan kişiler sürekli bir kaygı, en-dişe hali içinde kalacaktır. Uzun va-dede bunun sonucu olarak bir dizi fizyolojik ve psikolojik sorun tetik-lenmiş olacaktır. Taciz ve yıldırma çoğu kez açık ve doğrudan saldır-

gan davranışlar anlamı taşırken, birçok taciz mağduru gizli, üstü örtülü davranışlara da maruz kalabilir. Örneğin, birçok mağdur iş yerinde adam yerine konulmadığını ya da yokmuş gibi davranıldığını ifade eder. Sistematik bir şekilde gruptan dışlanma, sürekli reddedilme iş yeri tacizlerinin sık görülen bir özelliğidir. Evrimsel açıdan bütün insanlarda önemli kişilerin gözüne girmek veya gözünden düşmek konusunda oldukça temel korkular olduğu düşünülür. Aslında, sosyal bir varlık olarak insanın hayatta kalması iyi yapılanmış sosyal gruplarla bütünleşmiş olmasına bağlıdır. Benzer şekilde var oluşsal bakış açısından sosyal yönden dışlanma, yaşamı tehdit eden bir olgu olarak algılanır. Hedef için sembolik olarak ölüm anlamına gelir. Birçok kişi tacizlere maruz kalmayı "psikolojik olarak yerin dibine geçmek" olarak tanımlar. Bu nedenle sosyal yönden dışlanma yaşamak aşırı kaygıya yol açtığı gibi, bunun sonucunda temel fizyolojik işleyiş bozulur. Biyolog ve psikologlara göre dışlanmayla karşılaşma agresyon ve depresyonla ilişkili olarak immün sistem ve beyin işlevlerinin bozulması sonucunda fizyolojik düzensizlikler ortaya çıkabilir (Tınaz 2006; Çobanoğlu 2005, Tetik 2010).

Williams'a göre (1997), bir ilişkiden dışlanma ya da reddedilme algısı dört temel sosyal gereksinimi tehdit eder:1) Kişileri başkalarına

ait oldukları duygusundan yoksun bırakır,2) Mağdurun öz güvenini sevmeye değer bir kişi olmadığı yönünde olumsuz bir şekilde tehdit eder, 3) Mağdurun başkalarıyla olan ilişkilerini kontrol etme gereksiniminden yoksun kılar,4) Sonuç olarak, dışlanmaya maruz kalmak, insanların bir anlama duydukları gereksinimi tehdit ederek, onlara kırılabilir ve geçici bir varlık olduklarını bir kez daha hatırlatmış olur. Bu nedenle, sosyal dışlanma bir tür sosyal ölüm olarak algılanabilir. Kısa vadede bireysel farklılıklara bağlı olarak, hangi temel gereksinimlerin zarar gördüğüne göre kişide acı, kaygı ve endişe ortaya çıkar. Uzun vadede ise bu gereksinimlerin kesintiye uğramasının sonucu olarak aşırı kaygı, depresyon ve hatta psikotik tepkiler görülebilir. Böylece, bu kuramsal çerçeve, dolaylı ya da ustaca uygulanan işyeri tacizlerine maruz kalan mağdurların sergilediği umutsuz, tutarsız ve bazen oldukça saldırgan hale gelen davranışları açıklayabilir. Mağdurlarla yapılan görüşmeler bu tür sosyal dışlanmaların nasıl mağdurun günlük yaşamın gerekleriyle baş etme yetilerini azalttığını göstermektedir. Bu durum mağdurun giderek daha fazla beklenmedik ve anormal davranışlar göstermesine neden olur. Bu tür davranışlar daha sonra mağdurun kendisini kurban gibi algılamasına yol açacak şekilde diğer insanların mağdura yönelik

olumsuz tutumlarını pekiştirmeye başlar. Sonuç olarak, mağdurların benlik saygısı ve öz güveni ciddi ölçüde azalır. Dışlanmanın neden olduğu kaygı haliyle birlikte şiddetli psikolojik ve psikosomatik sorunlar ortaya çıkar.

Janoff-Bulman'a göre (1989), olaylar bizim temel bilişsel şemalarımızı zarar verecek şekilde tehdit ettiğinde travmatik bir etki gösterir. Bu temel şemalar dünyanın iyi ve anlamlı olduğu şeklindeki temel inançlardır. Biz birey olarak diğer insanların ilgi ve desteğini hakkettiğimizde değerli, saygın ve yetenekli varlıklar oluruz. Bu temel şemalar günlük yaşamımızı etkin bir şekilde düzenlememize yardımcı olur. Ağır stresli olaylarla karşılaştığında mağdurlar aniden ve ızdıraplı bir şekilde yaşamlarını inşa ettikleri temel yargılarının kırılmaya başladığını düşünmeye başlarlar. Kendi kavramsal sistemimizde istikrar istediğimiz için, temel şemalardaki bu ani değişiklikler derinden tehdit edici bir hal alarak, yoğun psikolojik krizlere yol açabilir. Travma ile ilişkili bilgi ve önceki şemalar arasındaki kavramsal uyumsuzluk düşünce yapısında dağılmaya neden olur. Sonuç olarak, temel düşünce sisteminde önemli değişiklikler ortaya çıkar. Böylece, mağdurlar yeni ve daha canlı temel şemalar geliştirmek zorunda kalırlar. Ancak bazı mağdurlar bunu başaramazlar. Travma-

tik olayın neden olduğu bilişsel ve duygusal krizi çözmek yerine, TSSB için karakteristik olan bir sürekli bilişsel karışıklık haline girerler.

İşyeri tacizlerinin birey üzerindeki sosyal etkilerine bakıldığında ise, öncelikle sosyal imajının zedeleniği gözlenir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş birey, zamanla sosyal çevre ve aile çevresindeki yerini de yitirmektedir. İşyerinde yaşadığı dışlanma sonrasında sosyal çevresinden de benzer davranışlara maruz kalması sonucunda, olan bitenlerle ilgili kendi kendine bir açıklama getiremez ve her şeyin suçunu kendinde arar. Daha sonra kendini tam bir yalnızlık içinde bulur. Bireyin her alanda kendine olan güvenini kaybettiği, bunun etkilerini de ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde yaşamaya başladığı görülür. Birey şaşkınlaşır, beceriksizleşir, korkmaya, utanmaya ve çekinmeye başlar. Bu durum sadece iş ortamında değil, kişiler arası ilişkilerde de devam eder.

İŞYERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Taciz eylemleri mağdur üzerinde yıkıcı sonuçlar gösterdiği gibi, işyerinde de ciddi sorunlara neden olur. İşyerleri farklı sektörel koşullarda, farklı büyüklüklerde ve farklı üretim modelleri ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dolayısıyla psikolojik taciz iddialarının gündeme

gelmesi işyerleri üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Bu sorunlar bireyler arası anlaşmazlık ve çatışmalar, örgüt kültür değerlerinde çöküş, güvensizlik ortamı, karşılıklı saygıda azalma, çalışanlarda kuruma bağlılık duygularının azalması, çalışmaya karşı isteksizlik, mazaret ve hastalık izinlerinin, raporlarının artması şeklinde ortaya çıkabilir. İşyerinin genel verimliliği olumsuz etkilenir. Mesleki yeterlilik ve deneyim sahibi çalışanların kaybedilmesine yol açar. Konunun işyeri dışına taşınması halinde kurumun saygınlığı ve marka değeri zarar görür (Tınaz 2006; Tetik 2010).

MAĞDURUN AİLESİNE OLAN MUHTEMEL ETKİLERİ

İşyerlerinde yaşanan psikolojik taciz süreci kişinin sadece işyerindeki huzurunu ve verimliliğini olumsuz etkilemez, kişinin özel yaşamı üzerinde de etki yapar. Mağdurun işyerinde yaşadığı sorunlar, karı-koca ve ebeveyn-çocuk ilişkilerini, hatta çocukların psikolojik gelişimlerini de olumsuz etkilemektedir.

TOPLUM VE ÜLKE EKONOMİSİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu bağlamda işsizlik başta olmak üzere, sigorta masraflarında artış, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması, erken emeklilik oranının

artması gibi ekonomik sonuçların yanı sıra, psikolojik yönden çöküntüye uğramış sağlıklı bireylerin bulunduğu bir toplum oluşur.

İşyerlerinde psikolojik taciz mağdurunun doktor muayenesi, tahliller gibi sağlık harcamaları artmakta; sağlık kontrollerinde harcanan zaman nedeniyle üretim süreçlerinde verimlilik kayıpları yaşanmaktadır. Dolayısıyla, işyerinde psikolojik taciz mağdurun topluma ilişkisini zedelemekte, işverene ve devlete yük getirmektedir.

İşyerlerinde psikolojik tacizin orta ve uzun vadede topluma ve ekonomiye zarar verdiği yapılan çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün 2000 yılının Ekim ayında yayımladığı rapora göre, Almanya'da her yıl psikolojik sağlık problemleri nedeniyle alınan izinler 2,2 milyon dolar maliyete neden olmaktadır. Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre, 1,5 milyon çalışan işyerinde psikolojik tacize maruz kalmaktadır. İşyerinde yaşanan psikolojik taciz, ekonomik bakımdan yaklaşık olarak 13 milyar Euro'luk zarara sebebiyet vermektedir. Alman Federal Çalışma Bakanlığı verilerine göre ise intiharların %10'u işyerinde psikolojik taciz nedeniyle gerçekleşmektedir. Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Bakanlığı'nın yayınladığı bir rapora göre, işyerinde psikolojik taciz gibi

işyeri sorunlarının neden olduğu iş stresinin ülke ekonomisine yıllık maliyeti yaklaşık 4 milyar sterlindir. Leymann'ın İsveç'te yaptığı bir araştırmaya göre, işyerinde psikolojik tacizin kişi başına düşen

maliyeti 30.000 ile 100.000 dolar civarındadır. Ulusal İşyeri Güvenliği Enstitüsü Raporuna göre ise, ABD'de işyeri şiddetinin çalışanlara toplam maliyeti 1992 yılında 4 milyar dolardan fazladır.

KAYNAKÇA

- Acar AB ve Dündar G (2010). İşyerinde psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2): 111-120.
- Björkqvist K, Österman K, Hjelt-Bäck M (1994). *Aggression Among University Employees, Aggressive Behaviour*, Vol. 20. 173 – 184.
- Brown MN ve Smith MA (2008). "Mobbing in the Workplace: The latest illustration of pervasive individualism in American Law" *Employee Rights and Employment Policy Journal* 12:131-161.
- Çobanoğlu Ş (2005). İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri. *Timaş Yayınları*
- Davenport N, Swartz RD, Eliot GP (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (Çev:Osman Cem ÖnerToy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Demir Y (2009). *Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 99-111.
- Einarsen E (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2):16-27.
- Einarsen E, (2000). *Harrasment and Bullying at Work: A review of Scandanavian Approach*. *Aggression and Violant Behaviour*. 5 (4). 379-401.
- Janoff-Bulman, R. (1989). *Assumptive worlds and the stress of traumatic events: Applications of the schema construct*. *Social Cognition*, 7, 113-136.
- Leymann H (1996). *The content and development of mobbing at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5:165-184.
- Leymann H ve Gustafsson A (1996). *Mobbing at work and the development of Posttraumatic Stress Disorder*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5 (2): 251-275.
- Matthiesen SB ve Einarsen S (2007). *Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences*. *Violence and Victims*, 22, 6, 735 – 753.
- Niedl, K. (1996). *Mobbing And Well-Being: Economic And Personnel Development Implications*. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 5(2): 239-249.
- Özsoy İ (2012). *The Mobbing and Its Relationship with Demographic Characteristics, Personality Characteristics and Psychological Disorders Among Employees Who Work At High Schools in Northern Cyprus*. Master Thesis, Northern Cyprus.
- Rayner, C. (1997). *The Incidence Of Workplace Bullying*. *Journal Of Community And Applied Social Psychology* 7(3): 199-208.
- Stadnyk, B.L. (2008). *Workplace Violence Isn't Always Physical: A One Year Experience Of A Group Of Registered Psychiatric Nurses*. *Project Of Registered Psychiatric Nurses Association Of Saskatchewan (RPNAS)*.
- Şahin M (2013). *Mobbing Olgusuna Anatomik Bir Bakış: Üniversite Örneğinde Vaka Analizi*. *Akademik Bakış Dergisi*, 38:1-20.
- Tetik S (2010). *Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18): 81-90.
- Tınaz P (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. *Çalışma ve Toplum*, 4:13-28.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (2010). *Kadın ve Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu*. TBMM Basımevi, Ankara.

- Vartia, M. (2001). *Consequences Of Workplace Bullying With Respect To The Well-Being Of Its Targets And The Observers Of Bullying*. *Scandinavian Journal Of Work, Environment And Health* 27(1): 63-69.
- Williams K (1997). *Social ostracism*. In R.M. Kowalski (Ed.) *Aversive Interpersonal Behaviours*. New York: Plenum Press.
- Yavuz Y (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, İsparta*.
- Zapf, D. (1999). *Organizational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/ Bullying At Work*. *International Journal Of Manpower* 20(2/2): 70-85.