

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu

İşyerinde Psikolojik Taciz

Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr.
Işıl KARATUNA

Prof. Dr.
Pınar TINAZ

TÜRK-İŞ
Bilgi Merkezi

Yrd. Doç. Dr.
Işıl KARATUNA

Prof. Dr.
Pınar TINAZ

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE KESİTSEL BİR ARAŞTIRMA

658.38
KAR
2010
2565

TÜRK-İŞ
Bilgi Merkezi
Tarih:.....
Demirbaş No:2565
Tasnif No:658.38.KAR 2010

Bilgisayara işlenmiştir.

TÜRK-İŞ
Türkiye İşçi Sendikaları Konfedarasyonu
Bayındır Sok. No: 10
Yenişehir – Ankara
Tel : (0.312) 433 31 25 (4 hat)
Fax : (0.312) 433 68 09 – 433 85 80
http://www.turkis..org.tr
e-mail : turkis@turkis.org.tr

Şubat 2010

ISBN : 978-605-89956-5-9

Baskı :
Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş.
Tel : (0.312) 384 73 44 - 45

Sevgili babam Mustafa Birik'in anısına,

Işıl

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER V
TABLOLAR VE ŞEKİLLER IX
KISALTMALAR XI
ÖNSÖZ XIII
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSUNUN AÇIKLANMASI

I. İşyerinde Psikolojik Tacizin Kavramsal Çerçevesi 7
A. İşyerinde Psikolojik Tacizin Tanımı 7
B. İşyerinde Psikolojik Tacizle Benzer Kavramların Açıklanması 17
1. İşyerinde Çatışma 18
2. İşyerinde Cinsel Taciz 19
3. İşyerinde Şiddet 21
4. İşyerinde Saldırganlık 22
C. İşyerinde Psikolojik Tacizin Tarafları 24
1. Tacize Maruz Kalan Taraf 24
2. Uygulayan Taraf 26
3. Tanık Olan Taraf 30
D. İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışları 32
E. İşyerinde Psikolojik Tacizin Uygulama Türleri 35
II. İşyerinde Psikolojik Tacizin Yaygınlığına İlişkin Veriler 39

A. İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Oranı ve Risk Gruplarına İlişkin Veriler 39

B. İşyerinde Karşılaşılan Psikolojik Taciz Davranışlarına ve Türlerine İlişkin Veriler 51

III. İşyerinde Psikolojik Taciz Süreci 55

A. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Aşamaları 55

B. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecini Hazırlayan Faktörler 58

1. Çevresel Faktörler 58

2. Bireysel Faktörler 64

C. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Etkileri 70

1. Bireye Etkiler 70

2. Kuruma Etkileri 80

3. Ülke Ekonomisine ve Toplum Etkileri 86

D. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Önlenmesi ve Durdurulması 88

1. Bireysel Mücadele 88

2. Kurumsal Mücadele 94

3. Sendikal Mücadele 101

4. İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Düzenlemeler .. 104

a. Ulusal Düzenlemeler 105

b. Uluslararası Düzenlemeler 110

İKİNCİ BÖLÜM

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

I. ARAŞTIRMANIN KONUSU 112

II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 114

III. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ 115

IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 116
V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 119
VI. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 120
A. İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Oranına İlişkin Bulgular 120
B. İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına İlişkin Bulgular 124
C. Tacizciye ve Taciz Türlerine İlişkin Bulgular 125
D. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecini Hazırlayıcı Faktörlere İlişkin Bulgular 130
1. Bireysel Fatörler 131
2. Kurumsal Faktörler 132
E. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Aşamalarına İlişkin Bulgular 135
1. Çatışma Ortamı 136
2. Sabır Taşıran Davranışlar 138
3. Bireysel Sağlığı ve Çevreyi Tehdit 140
4. Bireysel Tükenme 145
5. İşten Ayrılma – Tacizi Durdurma 146
F. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecine "Kasıt" Faktörüne İlişkin Bulgular 148
G. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecine Taraf Olanların Özelliklerine İlişkin Bulgular 149
1. Tacizci Tipleri 151
2. Tanık Tipleri 153
3. Mağdur Özellikleri 154
H. İş Yerinde Psikolojik Taciz Sürecinde Verilen Tepkilere İlişkin Bulgular 155
1. Sürecin Başlangıcında Verilen Tepkiler 157

2. Sürecin İlerleyen Aşamasında Verilen Tepkiler.... 158
3. Süreci Sonlandıran Tepkiler..... 162
VII. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ. 164
SONUÇ..... 183
SONSÖZ..... 190
KAYNAKÇA..... 193
EKLER..... 219

TABLOLAR VE ŞEKİLLER

Tablo 1. İşyerinde Psikolojik Tacize İlişkin Literatürde Kullanılan Bazı Sözcükler ve Tanımlar 16

Tablo 2. Tacizcinin Söyledikleri ve Söylemek İstedikleri 28

Tablo 3. Avrupa'da Cinsiyete Göre İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Oranı 49

Tablo 4. Dava Konusu Olan Bir Psikolojik Taciz Vakasının Kurumsal Maliyeti 84

Tablo 5. İşyerinde Psikolojik Taciz Nedeniyle İşten Ayrılmanın Kuruma Maliyetinin Hesaplanması 85

Şekil 1. Durumsal Hiyerarşi Şeması 101

Şekil 2. Katılımcıların Ölçek Planına Göre Dağılımı 122

Tablo 6. Farklı Yöntemlere Göre Belirlenen İşyerinde Psikolojik Taciz Oranı 123

Tablo 7. İşyerinde Psikolojik Taciz Maduruna ve Uygulayıcısının Cinsiyetine İlişkin Bilgiler 126

Şekil 3. İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanlara Göre Tacizcinin Pozisyonu 127

Şekil 4. İşyerinde Psikolojik Taciz madurlarına Göre Tacizcinin Pozisyonu 128

Şekil 5. İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanların Mesleği ve Davranışları Yöneltenlerin Pozisyonu 128

Şekil 6. İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanların Cinsiyeti ve Davranışları Yöneltenlerin Pozisyonu 129

Tablo 8. İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarının Olumsuz Davranışlara Maruz Kalma Süresi 130

Tablo 9. İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarını Taciz Edenlerin Sayısı 130

Tablo 10. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinde Verilen Bireysel Tepkiler 156

Şekil 7. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecini Açıklayan Bir Model Önerisi 174

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

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

LIPT:Leymann Inventory of Psychological Terrorization

m.: Madde

MÜTF: Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi

NAQ: Negative Acts Questionnaire

NHS: National Health Service

PSI: Public Services International

SHEFC: The Scottish Higher Education Funding Council

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

SSK: Sosyal Sigortalar Kurumu

TUC: Trades Union Congress

UAPME: European Assosiation 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

ÖNSÖZ

İşyerinde psikolojik taciz, günümüzde hem bireysel hem kurumsal düzeyde büyük tehlike arz eden temel örgütsel bir sorun haline gelmiştir. Bu sinsi şiddet örüntüsünün işyerlerinde yaşanma sıklığının eski zamanlardan beri çok yüksek olmasına karşılık sosyal bilimciler, çalışma yaşamının bu ahlak dışı acımasız olgusunu ele almak ve bu konuda araştırmalar yapmakta geç kalmış olsalar da, son yıllarda konuyla ilgili olarak yapılan araştırmaların sayısındaki artış, adeta bu gecikmeyi telafi etmeye yönelikmiş izlenimini yaratmaktadır. Bu kitabın yayın dünyasına kazandırılmasındaki amacımız, işyerinde psikolojik taciz konusunda ayrıntılı bilimsel bilgilerin sunulması yanında, işyerinde psikolojik tacizin en fazla uygulandığı sektörlerden biri olan sağlık sektöründe yapılmış kesitsel bir çalışmaya ilişkin istatistiksel ve betimsel verilerden söz ederek konuya ilişkin Türkçe literatürün zenginleşmesine faydalı olabilmektir.

Alman araştırmacı Leymann'ın, işyerlerinde yaşanan psikolojik taciz olgularının farklı bilimsel arenalarda incelenmesi gerektiğini ilk kez öne süren kişi olduğu, tüm sosyal bilimciler tarafından kabul edilmektedir. Leymann, bu işyeri olgusuna, hayvan davranışlarının incelenmesinde kullanılan ve "toplu halde yaşayan hayvanların kendilerine saldıran daha güçlü bir hayvanı kaçırtmak veya aralarındaki en çirkin ve zayıf olanı yiyeceksiz içeceksiz bırakarak daha güçsüz kılmaları ve nihayet dışarı atmaları" eylemini tanımlayan "mobbing" sözcüğünü, ad olarak uygun görmüştür. Mobbing, bir ya da birden fazla bireyin, hedef aldıkları bir başka bireyi, ona karşı sergiledikleri düşmanca ve ahlak dışı davranışlarla sistematik olarak taciz etmeleri anlamını taşıyan bir süreçtir. Arkasından çevrilen dolaplarla ve yüzüne karşı söylenen eleştiri ve suçlamalarla kendi iradesi dışında zayıf, korumasız ve güvensiz bir konuma getirilmeye çalışılan kurban birey, bir süre sonra kendisine yöneltilen saldırılara karşı koyamaz hale düşer. Algılamakta ve daha sonra anlayıp da nedenini bulmakta zorluk çektiği olaylarla karşılaşmaya başlar; nedenini anlayamadığı veya iş ortamında yaşadıklarıyla ilişkilendiremediği fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklarla karşılaşır; yanındaki kişilerin sayısının gittikçe azaldığını hisseder; tüm olumsuzluk ve aksiliklerin nedenini kendinde arar; özgüven ve özsaygısını yitirir; içine kapanır; yalnızdır...

Bir işyerinde yaşanan psikolojik taciz olgusunun hem bireysel düzeyde hem de örgütsel ve sosyal bağlamda son derece ağır sonuç-

ları vardır. Sağlık harcamaları, işe gelmeme ve işten ayrılmalarda artış; iş doyumu ve çalışma huzurunda azalma; verimde düşüş; kurumun isim ve saygınlığının zarar görmesi başlıca örgütsel sonuçlardır. Yaşanan fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları, ekonomik zorluklar, özgüven ve özsaygının yitirilmesiyle birlikte genel itibarın kaybı ve işe yaramayan insan olma endişesi; ileri ve ağır olgularda intihar eğilimi ise, işyerinde psikolojik tacizin bireysel sonuçları olarak karşımıza çıkabilir.

İş dünyasının bu sinsi oyundan kendisini koruyabilmesi için öncelikle konuya ilişkin doğru bilgilendirme sağlanması ve böylelikle farkındalığın arttırılması hususlarında ısrarcı ve gerçekçi davranılmalıdır. Bu noktada kesinlikle uzmanlaşmış bir müdahale modelinin harekete geçirilmesi, aciliyet ve zorunluluk arz etmektedir.

Sendikaların, çalışma barışı ve huzurunun sağlanmasında işçi-işveren ilişkileri bağlamında etkin bir görev üstlendikleri düşünüldüğünde, çok ağır psiko-sosyal ve ekonomik sonuçlar doğuran bir ayrımcılık davranışı olarak kabul edilebilecek işyerinde psikolojik tacizin önlenmesinde veya sürecin mümkün olan en az zararla sonlanmasında önemli rol oynadıkları, konuya ilişkin uzmanların yetiştirildiği, acil yardım birimlerinin oluşturulduğu, hukuki düzenlemelerin yapılıp yürürlüğe konduğu ülkelerdeki uygulamalarla sabittir.

Çalışan insanın kişilik ve meslek onur ve haklarına acımasız sinsi saldırı şeklinde gelişen ahlak ve hukuk kurallarına sığmayan işyerinde psikolojik taciz olgusunun sendikalar açısından önemini anlamakta gecikmeyen Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Yrd. Doç. Dr. Işıl Birik Karatuna'nın Doktora çalışmasından* yola çıkarak birlikte hazırladığımız bu kitabı, sendikal yayınlar bağlamında yayınlamakla, işyerinde psikolojik tacizin önlemesi ve mücadelede ülkemizde sendikalar açısından bir ilke imza atmış bulunmaktadır. Kitabın basımını sağlayan Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Başkanı Sayın Mustafa Kumlu'ya ve değerli yönetim kurulu üyelerine, Genel Sekreter Yardımcısı Sayın Dr. Naci Önsal'a, kitabın tasarımını titizlikle gerçekleştiren Sayın Münir Güran'a ve emeği geçen tüm basım çalışanlarına teşekkür ederken, çalışmamızın, Türk işçi ve işveren dünyasına yararlı olmasını ve amacına ulaşmasını diliyorum.

Prof. Dr. Pınar TINAZ, Anadoluhisarı, Ocak 2010

---

* Işıl Birik, "İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma" (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009)

GİRİŞ

Aşağılanma, haksız suçlanma, uygunsuz şakalara veya eleştirilere maruz kalma, dışlanma, hakarete uğrama gibi istenmeyen, rahatsız edici, ahlaka sığmayan söylem ve davranışlar... Pek çok çalışan, işyerinde zaman zaman bu gibi durumlarla karşılaşır. Bu tarz davranışlar, belirli bir süre ve sıklıkla sergileniyorsa ve davranışları uygulayan ile hedef olan taraflar arasında açık bir güç eşitsizliği var ise, sonuçları, hem kurum hem çalışanlar açısından olumsuz başka bir olgudan söz etmek gerekir. Bu tanımlanan olgu, 'işyerinde psikolojik taciz'dir.

İşyerinde bir veya daha fazla kişinin genellikle bir kişiye yöneltiği, uzun süreli ve tekrar eden olumsuz davranışlarla açıklanan psikolojik taciz olgusu, ahlak dışı olumsuz davranışların kurban seçilen belli bir kişiye yöneltilmesiyle başlayan; o kişinin tükenmesi ve genellikle işten ayrılması ile son bulan; kurum ve diğer çalışanların da, olumsuz tarzda etkilendiği bir süreci ifade eder.

İşyerinde yaşanan bu tür sıkıntılar çalışma yaşamının başlangıcı kadar eski olsa da, işyerinde psikolojik taciz olgusu, ilk olarak Amerikalı psikiyatrist Caroll M. Brodsky'nin 1976'da yayınlanan 'Taciz Edilen İşçi' (*The Harassed Worker*)[1] 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 tanımlanmıştır[2]. 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

---

[1] Caroll M. Brodsky, **The Harassed Worker**, D.C. Heath and Company: Lexington, 1976.

[2] 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.

yazmıştır[3]. 1986'da ise araştırmacının, işyerinde psikolojik taciz olgusunu anlatan ilk kitabı (*Mobbing- Psychological Violence at Work*) İsveç'te yayınlanmıştır[4].

Bu çalışmalardan sonra İsveç, Norveç ve Finlandiya'da işyerinde psikolojik taciz konusunda geniş çaplı araştırmalar[5] yapılmaya başlanmıştır. Finlandiya'da 1988'de işyerinde psikolojik taciz konulu bir seminer yapılmıştır[6].

Leymann'ın kitabının 1993'te Almanca olarak yayınlanması sonrasında, işyerinde psikolojik taciz konusunda yapılan bilimsel çalışmaların, Almanca konuşulan ülkelerde de hız kazandığı görülmüştür[7]. Bu gelişmelere paralel olarak Birleşik Krallık'ta* işyerinde psikolojik taciz konusunda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Gazeteci

---

[3] Heinz Leymann, 'The Content and Development of Mobbing at Work', **European Journal of Work and Organizational Psychology,** Vol.5, Number 2, 1996, s. 165.

[4] 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.

[5] Kaj Björkvist, Karin Österman ve Monika Hjet-Back, 'Aggression Among University Employees', **Aggressive Behaviour,** Vol.20, 1994, 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.

[6] 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

[7] 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 Groeblinghoff 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, 'Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications', **European Journal of Work and Organizational Psychology,** Vol.5, No.2, 1996, s.239-250.

* Birleşik Krallık; Galler, İngiltere, İskoçya ve Kuzey İrlanda devletlerini kapsamaktadır.

Andrea Adams ve psikolog Neil Crawford, 1992'de yazdıkları kitap[8] ve yaptıkları radyo programı ile bu konuda farkındalığı arttırmayı hedefleyen ilk İngiliz araştırmacılar olmuşlardır[9].

1990'lı yılların ortalarından itibaren işyerinde psikolojik taciz olgusu, Birleşik Krallık, Almanya, Avusturya ve İskandinav ülkelerini aşarak, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avustralya'da bilimsel çalışmalara[10] konu olmaya başlamıştır. 2000'li yıllarda ise işyerinde psikolojik taciz olgusu, gelişmekte olan ülkeler de dahil olmak üzere birçok ülkede tartışılan, akademik çalışmaların ilgi odağı olan bir konu halini almıştır. Çeşitli ülkelerde yapılan çalışmalar, işyerinde psikolojik tacizin hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkelerde sıklıkla karşılaşılan ve meslek, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hiyerarşik konum vb. faktörlere bağlı olmaksızın tüm çalışanları tehdit edebilen bir işyeri sorunu olduğunu göstermiştir.

Türkiye'de de son yıllarda işyerinde psikolojik taciz konusunda kitaplar[11] yayınlanmaya ve çeşitli alan araştırmaları[12] yapılmaya baş-

---

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

[9] Einarsen, Matthiesen ve Hauge, s.465.

[10] Loraleigh Keashly, 'Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues', **Journal of Emotional Abuse,** Vol.1, No.1, 1998, s.85-117; Paul McCarthy, Micheal Sheehan ve William Wilkie, (Ed), **From Backyard to Boardroom,** Alexandria, Australia: Millenium Books, 1996.

[11] Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),** 1.B., İstanbul: Beta Basım, 2006, Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),** 2.B, İstanbul: Beta Basım, 2008; Pınar Tınaz, Fuat Bayram ve Hediye Ergin, **Çalışma Psikolojisi ve Hukuksal Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing),** 1.B, İstanbul: Beta Basım, 2008; Fatma Burcu Savaş, **İşyerinde Manevi Taciz,** İstanbul:Beta, 2007, Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz ve Gail Pursell Elliott, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz,** Osman Cem Önertoy (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003; Hasan Tutar, **İş Yerinde Psikolojik Şiddet,** Ankara: Platin Yayıncılık, 2004; Şaban Çobanoğlu, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri,** İstanbul: Timaş Yayınevi, 2005; Meltem Güngör, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz,** İstanbul: Derin yayınları, 2008.

[12] 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, Pınar Tınaz ve Sibel Gök, 'İşyerinde Psikolojik Taciz Süreci ve Davranışsal Belirtileri Üzerine Bir Araştırma', **10. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi,** Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 28- 30 Kasım 2007; 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, 2007, s.1444-1453; Nazan Bilgel, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram, 'Bullying in Turkish White Collar Workers', **Occupational Medicine,**

lanmıştır. Olguya 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' sözcüklerinin 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 saptanmıştır[13]. Bu konunun, görsel medyada da çeşitli televizyon kanallarının haber ve özel söyleşi programlarında son yıllarda ele alındığı görülmektedir. Topluma yönelik bilgilendirme amacına hizmet vermeleri açısından özellikle söyleşi programlarının[14] önemi, büyüktür.

Her geçen gün sayısı artan bilimsel çalışmalar ve toplumsal alanda yükselen farkındalık düzeyi, işyerinde psikolojik taciz olgusunun önlenmesi gereğini ortaya koymaktadır. Ancak tüm bu gelişmelere karşın, işyerinde psikolojik taciz olgusuna ilişkin yanılgılar halen sürmektedir. Olgu çoğu zaman, bireyin çalışmamak için 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 algılanabilmektedir[15]. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan

---

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 Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi', **Türk Eğitim Bilimleri 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.

[13] www.hurriyet.com.tr; www.milliyet.com.tr; www.sabah.com.tr; www.aksam.com.tr; Işıl Birik, İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma' **(Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), s.229.

[14] Pınar Tınar, Hülya Gülbahar, Hediye Ergin 'Muhabbet Kralı', Kanal D, 22 Aralık 2009. Pınar Tınaz, Hediye Ergin, Tülin Yıldırım , 'Sade Vatandaş Programı', **NTV**, 14 Nisan 2009; Pınar Tınaz, Hediye Ergin, Fuat Bayram, 'Özlem Gürses'le Bir Bakış', **Kanal 1**, Mart 2009. Pınar Tınaz, 'Exelect İK Programı', **SkyTürk**, 22 Mart 2008. Pınar Tınaz, 'İnsan Kaynakları Televizyonu' Expo Channel, Mart 2007.

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

kişi hakkında ise, ufak bir şakayı bile kaldıramayan, sorunlu veya zayıf kişi yakıştırması yapılabilmektedir[16].

Bu kitap, işyerinde psikolojik taciz olgusunu çeşitli boyutları ile irdeleyen ve kapsamında yer alan kesitsel araştırma ile konuya ilişkin farkındalığı arttırırken, kavrama ilişkin yanılgıları azaltmayı; sunduğu önerilerle ise, bu işyeri terörüne karşı gerekli önlemlerin alınmasına katkıda bulunmayı hedefleyen geniş bir çalışma ürünüdür.

Birinci bölümde işyerinde psikolojik tacizin tanımı; diğer kavramlarla ilişkisi; tarafları; işyerinde psikolojik taciz davranışları ve türleri; işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı ve sıklıkla karşılaşılan psikolojik taciz davranışları ve türleri çeşitli ülke verileri çerçevesinde sunulmaktadır. Bu bölümde işyerinde psikolojik taciz ayrıca bir süreç olarak da ele alınmaktadır. Buna göre işyerinde psikolojik taciz sürecinin aşamaları; süreci hazırlayan ve destekleyen faktörler; sürecin etkileri; sürecin önlenmesi ve durdurulması konusunda bireylerin, kurumların ve sendikaların verdikleri mücadele ve bu sürece ilişkin ulusal ve uluslararası düzenlemeler değerlendirilmektedir.

İkinci bölümde ise İstanbul'da bir tıp fakültesi hastanesinde çalışan asistan doktor (tıpta uzmanlık öğrencisi) ve hemşirelerin işyerinde psikolojik tacize yönelik algılarını ortaya koyan niceliksel ve niteliksel yöntemin birlikte kullanıldığı bir araştırma yer almaktadır. Araştırmanın niceliksel bölümünde, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranına, katılımcıların psikolojik tacizi algılama düzeyine, en sık sergilenen psikolojik taciz davranışlarına ve davranışları yöneltenlerin özelliklerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Niteliksel bölümde ise, işyerinde psikolojik taciz sürecinin işleyişi; süreci hazırlayan ya da destek olan faktörler; sürecin taraflarının kişilik özellikleri; sürecin etkileri ve sürece verilen bireysel tepkilerin tarz ve özellikleri ortaya koyulmaktadır. Bu bölümde ayrıca araştırma bulguları alternatifleri ile birlikte karşılaştırmalı olarak irdelenirken, işyerinde psikolojik tacizin önlenmesi veya durdurulması konusunda çeşitli öneriler deneyimler kapsamında sunulmaktadır.

---

[16] Peyton, s.55-56.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSUNUN AÇIKLANMASI

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 sözcükle 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 ve olgu, bir süreç olarak değerlendirilerek, söz konusu kavram belirsizliğine açıklık getirilmeye çalışılmaktadır. 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 konulmaktadır.

I. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

A. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TANIMI

İşyerinde tekrar eden ve süregelen olumsuz davranışlara ve/veya manevi ve hatta kimi zaman fiziksel saldırılara maruz kalma gibi durumları kapsayan 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'[17] sözcüğünden türeyen ve orijinal olarak hayvan saldırıları ve sürü davranışlarını tanımlamak için kullanılan, İngilizce kökenli 'mobbing' sözcüğü ile ifade edilmektedir[18]. Birleşik Krallık, İrlanda ve Avustralya gibi İngilizce konuşulan ülkelerde ise genellikle işyeri zorbalığı anlamına gelen 'workplace bullying/bullying at work' sözcükleri tercih edil-

---

[17] **The Penguin English Dictionary**, Penguin Books, 2004, s.890.

[18] Maarit Vartia-Vaananen, ' A study on the work Environment, well-being and health', **People and Work Research Reports,** No.56, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003, s.8.

mektedir[19]. Tekrar eden saldırgan veya şiddet içeren davranışlarla bir kişiye göz dağı verme veya baskı yapma anlamına gelen 'bullying'[20]; işyerinde, evde veya silahlı kuvvetler, hapishaneler ve okullar gibi güç ilişkilerinin belirgin ve denetimin yetersiz olabildiği sosyal gruplar arasında yaşanan zorbalıkları ifade etmek için kullanılmaktadır[21]. İşyerinde yetişkinler arasında yaşanan zorbalıkları anlatmak üzere ise 'workplace bullying' sözcüğü tercih edilmektedir.

'Mobbing' ve 'workplace bullying'in sözlük anlamları arasında farklılıklar olmasına karşın, uluslararası çalışmalarda bu kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığı, iç içe geçtiği görülmektedir[22]. 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 alınmıştır[23]. 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 içerirler. Örneğin 'workplace bullying' sözcüğünün kullanıldığı çalışmalar, tacizciye ve tacizcinin davranışlarına odaklanma eğilimindeyken; 'mobbing' sözcüğünün kullanıldığı çalışmalarda genellikle taciz edilen mağdurların deneyimlerinin ve sağlık sorunlarının araştırıldığı gözlenmektedir[24]. Ayrıca, 'workplace bullying' asıl olarak üst pozisyonda çalışan birinin, astına yönelik

---

[19] 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.

[20] **The Penguin English Dictionary**, s.180.

[21] 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.

[22] 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.

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

[24] Hoel ve Beale, s.242; 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.

sergilediği saldırgan ve istenmeyen davranışları ifade etmek için kullanılırken; 'mobbing' genellikle çalışma arkadaşları arasındaki anlaşmazlıkları açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. İki kavram arasındaki bir diğer farklılık, tacizi yöneltenlerin sayısına ilişkindir. 'Workplace bullying' çoğu zaman bir kişinin diğerine yönelttiği bir saldırıyı ifade ederken; 'mobbing' daha kalabalık bir grubun bir kişiye yönelttiği olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır[25]. Kalabalık bir grubun tek bir kişiye düşmanca iletişim yöneltmesi, çete tacizi anlamına gelen *'gang bullying'* olarak da ifade edilebilmektedir. Genellikle bir kişinin hedef seçilerek taciz edildiği veya günah keçisi ilan edildiği bu taciz türünde[26], tacizci işyerindeki diğer çalışanların desteğini almakta ve psikolojik taciz için sorgulanmamaktadır[27]. Bu durumu tanımlamak için *'mob-bullying'* de kullanılmaktadır[28].

'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 davranışlar ile açıklandığı kabul edilmektedir[29]. Leymann, 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 sürmüştür[30].

İşyerinde psikolojik tacizi tanımlamak üzere literatürde yaygın olarak *'mobbing*[31]' ve işyeri zorbalığı (*workplace bullying*[32]) sözcükleri

---

[25] Hoel ve Beale, s.242.

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

[27] 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.

[28] 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.

[29] Hoel ve Beale, s.242-243.

[30] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s. 167.

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

[32] Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**; Stale Einarsen, Stig Berge Matthiesen ve Anders Skogstad, 'Bullying at Work, Bullying, Burn-out 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.

kullanılmakla beraber; duygusal taciz (*emotional abuse*[33]), psikolojik terör (*psychological terror*[34]), işyeri travması (*workplace trauma*[35]) ve işyeri tacizi (*work harassment*[36]) gibi deyişler de tercih edilmektedir (Tablo 1). Bazı uluslar, işyerinde psikolojik tacizi, ana dillerinde türettikleri sözcükler ile ifade etmektedirler. Örneğin Fransa'da *harcélement moral*, İspanya ve Latin Amerika'da *acoso psicologico* veya *maltrato psicologico*, Portekiz'de *coacçao moral* ve İtalya'da *molestie psicologiche* gibi[37].

Türkiye'de yapılan çalışmalarda ise 'işyerinde psikolojik taciz', 'işyerinde psikolojik terör', 'işyerinde psikolojik şiddet', 'işyerinde duygusal taciz', 'işyerinde manevi taciz', 'işyerinde zorbalık', 'yıldırma' ve 'işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı' sözcükleri kullanılmaktadır[38]. Tınaz, tüm bu sözcüklerin yerine, özellikle olgunun teşhisinde ve ileride ülkemizde konuyla ilgili yapılacak hukuki düzenlemelerde yaşanabilecek olası kavram karmaşalarını önlemek adına, tek bir sözcüğün kullanılmasını önermektedir. Bu sözcük, 'yıldırkaçır'dır[39].

İşyerinde psikolojik tacizi tanımlamak için kullanılan sözcük belirsizliği ve karmaşasının yanı sıra, literatürde bu olgunun tanımına da ilişkin 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 tarzda iletişim kurması; ve devam eden bu iletişim sonucunda düşmanca davranışlara maruz kalan ki-

---

[33] Keashly, **Journal of Emotional Abuse**, Loraleigh 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.

[34] Heinz Leymann,'Mobbing and psychological terror at workplaces', **Violence and Victims**, Vol.5, 1990, 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.

[35] C. Brady Wilson, 'Businesses suffer from workplace trauma', **Personnel Journal**, Vol:70, No:7, 1991, ss.47-50.

[36] Björkvist, Österman ve Hjet-Back.

[37] 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.

[38] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.17.

[39] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.11; Pınar Tınaz, 'İşyerinde Yıldırkaçır', **Habertürk Gazetesi**, 19 Eylül 2009, s.20; Tınaz, **İşyerinde Psikolojik taciz (Mobbing)**, 2008, s.20.

şinin kendini yardıma muhtaç ve savunmasız hissetmesi olarak ifade etmiştir[40].

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 edilmiştir[41]. 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 tartışma ya da anlaşmazlığın psikolojik taciz olarak kabul edilemeyeceği öne sürülmüştür[42]. Tanımda ayrıca işyerinde psikolojik tacizin, şiddeti giderek yükselen bir süreç olduğu; 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.

Brodsky, 'işyeri tacizi' olarak isimlendirdiği olguyu, bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrarladığı, ısrarcı girişimler olarak tanımlamıştır[43].

Diğer bir tanıma göre işyerinde psikolojik taciz, bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortama neden olan bu davranışları uygulayan taraf ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur[44]. ABD'li araştırmacılar ise işyerinde psikolojik tacizin tekrar eden düşmanca, sözlü ve/veya sözsüz, çoğu zaman fiziksel olmayan davranışlarla yöneltildiğini öne sürmüşlerdir[45].

Bir diğer araştırmacı işyeri travması olarak adlandırdığı olguyu, bir çalışanın, işvereninin veya yöneticisinin görünen ya da gizli, tek-

---

[40] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology,** s.168.

[41] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice,** s.15.

[42] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice,** s.15, Helge Hoel ve Cary L Cooper, 'Destructive Conflict and Bullying at Work', **Survey Report,** Manchester: UMIST, 2000, s.5.

[43] Caroll M. Brodsky, **The Harassed Worker,** Toronto, Ontario, Canada: Lexington Books, 1976. Aktaran: Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports,** s.9.

[44] 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).

[45] Keashly ve Jagatic, s.33.

rar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarına maruz kalması sonucunda kişiliğinin parçalanması olarak ifade etmiştir[46].

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 açıklanmıştır[47].

İşyerinde psikolojik tacize ilişkin yapılan diğer bazı tanımlar aşağıda görülmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz, bir veya birkaç kişinin, üstü veya üstleri, astı veya astları, eşdeğer pozisyonda çalışan bir ya da birden fazla kişi tarafından devamlı ve tekrar eden olumsuz davranışlara maruz bırakıldığı ve hedef kişinin/kişilerin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci ifade etmektedir[48].

İşyerinde psikolojik taciz, bir çalışanın (hedef kişinin), bir ya da birden fazla çalışan tarafından sürekli olarak kötü niyetli ve sağlığını tehlikeye atacak olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır[49].

İşyerinde psikolojik taciz, bir ya da birkaç kişinin, tek bir kişiye ya da gruba sistematik olarak yönelttiği etik dışı iletişim süreci içerisinde yer alan düşmanca davranışlardan oluşan duygusal bir işyeri saldırısıdır. Bu işyeri saldırısı, işyerinde bir kişi ya da bir grubu hedef alan, süreklilik arz eden ve insanı yıpratma amacı taşıyan bir takım bilinçli davranışların yöneltilmesiyle gerçekleşmektedir[50].

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 saygınlığını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak, onu işten çıkmaya zorlamasıdır[51].

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[52].

---

[46] Wilson, s.47-50.

[47] Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s. 175.

[48] Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.17.

[49] Namie ve Namie, s.3.

[50] 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.

[51] Davenport, Schwartz ve Elliott, s.15.

[52] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.8.

Bu tanımlara dayanarak, işyerinde karşılaşılan olumsuz davranışların ancak belirli parametreler çerçevesinde, psikolojik taciz olgusuna sebebiyet verebileceği anlaşılmaktadır. Tanımlarda, bu parametrelere ilişkin veriler sunulmasına karşın, farklar olduğu da göze çarpmaktadır.

İşyerinde psikolojik taciz olgusunu tanımlamak üzere kullanılan parametrelerden ilki, olumsuz davranışların sürekliliğine ilişkindir. Tanımlar, işyerinde psikolojik tacizin, belirli süre devam eden olumsuz, düşmanca davranışlar ile sergilendiğini söylemekle birlikte, bu süreye ilişkin farklı görüşleri yansıtmaktadır. Örneğin Leymann, işyerinde sergilenen olumsuz davranışların psikolojik taciz olarak isimlendirilebilmesi için 'en az altı ay' süre ile devam etmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Leymann'ın bu görüşü, işyerinde psikolojik taciz mağdurunun yaşayabileceği olası ciddi psikosomatik sorunların, en az altı aylık bir süreden sonra ortaya çıkabileceği düşüncesine dayanmaktadır[53]. Bir diğer araştırmacı ise, bu sürenin bazı olgularda daha esnek tutulabileceğini ifade etmekte ve en az 'üç ay' olabileceğini belirtmektedir[54].

Parametrelerden bir diğeri olumsuz davranışlarla karşılaşma sıklığına ilişkindir. Tanımlardan, olumsuz davranışların belirli bir sıklıkta yöneltilmesi gerektiği anlaşılmakla birlikte, söz konusu sıklık derecesine ilişkin farklı verilere ulaşılmaktadır. Bazı tanımlarda[55], olumsuz davranışların en az haftada bir; bazılarında[56], haftalık sıklıkta olmasa da, belirli bir düzende tekrarlanması gerektiği belirtilmiştir.

İşyerinde psikolojik taciz olgusunu tanımlayan bir diğer parametre, taraflar arasındaki güç eşitsizliği ile ilişkilidir. Buna göre taraflar arasında yaşanan bir anlaşmazlıkta, tacizci ile mağdur arasında bir güç dengesizliği olması gerekmektedir. Bu güç dengesizliğine mağdurun hiyerarşik pozisyonu, 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 kendini savunmasız hissedebilmektedir.

---

[53] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, s.8.

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

[55] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.165-184.

[56] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, s.4-30; Björkvist, Österman ve Hjet-Beck , s. 173-184.

Tanımlarda öne sürülen bir diğer parametre, olumsuz davranışların kasıtlı olarak yöneltilip yöneltilmemesine ilişkindir. Bazı tanımlarda[57] tacizcinin, hedefine zarar verme niyeti, işyerinde psikolojik taciz olgusunun tanımlanmasında kullanılmıştır. Bu tanımlara göre tacizcinin, mağduru yıldırmak ve yıpratmak veya onun işten ayrılmasını sağlamak gibi niyetlerle kasıtlı olarak taciz uygulayabileceği anlaşılmaktadır. Tacizcinin kendini tatmin etmek, kendine olan güvenini kazanmak amacıyla da küçümseyici ve aşağılayıcı davranışlar sergileyebileceği öne sürülmektedir[58]. Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz sadece mağdura zarar vermek ya da tacizcinin kendini tatmin etmesi amacıyla değil, belirli bir hedefe ya da amaca ulaşmak niyetiyle de gerçekleşebilmektedir[59]. 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 gibi[60]. Bazı tanımlarda[61] ise işyerinde psikolojik tacizin tanımına 'kasıt' unsuru dahil edilmemiş ve işyerinde psikolojik tacize daha genel bir bakış açısıyla yaklaşılmıştır. Yöneltilen olumsuz davranışların kasıtlı olduğunu kanıtlamanın zor ve problemli olması, hatta bazı durumlarda tacizcinin işyerinde psikolojik tacize neden olduğunun farkında bile olmaması, bu parametrenin tüm tanımlarda yer almamasını anlamlı kılmaktadır.

Tanımlar ışığında saptanan bir diğer parametre, işyerinde psikolojik taciz davranışlarının olumsuzluğuna, rahatsız ediciliğine ilişkindir. Buna göre işyerinde psikolojik taciz davranışları, olumsuz ve istenmeyen davranışlardır. Ancak tanımlarda davranış türlerine ilişkin farklar mevcuttur. Örneğin bazı tanımlarda[62] cinsel taciz, işyerinde psikolojik taciz kapsamında değerlendirilmekte ve cinsiyetin baskı aracı olarak kullanıldığı psikolojik taciz olarak kabul edilmektedir. Fiziksel şiddet için de aynı durum söz konusudur. Bu görüşü savu-

---

[57] Ferrari, s.2; Wilson, s.47-50;

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

[59] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice,** s.12.

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

[61] Salin, **PISTES**.http://www.pistes.uqam.ca; Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice,** s.15.

[62] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.165-184; 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.

nanlara[63] göre işyerinde psikolojik taciz mağdurları, devamlı hakaretlere, eleştirilere ve bazen fiziksel şiddete bile maruz kalabilirler. Ancak fiziksel davranışları işyerinde psikolojik taciz davranışları dışında tutan araştırmacılar[64] da mevcuttur.

İşyerinde psikolojik taciz olgusuna ilişkin olarak literatürde ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bu bölümde yer verilen tanımlar dikkate alındığında, bir işyeri anlaşmazlığının psikolojik taciz kapsamında değerlendirilebilmesi için söz konusu anlaşmazlığın, 'istenmeyen ve tekrar eden olumsuz davranışların yöneltildiği, süre gelen ve tarafları arasında güç eşitsizliği olan bir anlaşmazlık' olması gerektiği saptanmıştır.

---

[63] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.9.

[64] Keashly ve Jagatic, s.31

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

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Leymann, 1996	*Mobbing*: İşyerinde Psikolojik Taciz / *Psychological Terror*: 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	*Bullying at Work*: 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, 2005	*Workplace Bullying*: İşyeri zorbalığı	Bir veya birden fazla kişiye yöneltilen ve tekrar eden olumsuz davranışlar ile açıklanmaktadır. Tanıma göre işyerinde düşmanca bir ortama neden olan bu davranışları uygulayan ve maruz kalan taraf arasında açık bir güç eşitsizliği bulunur
Brodsky, 1976	*Harassment*: Taciz	Bir bireyin diğer bir bireye eziyet vermek, onu yıpratmak veya onun tepkisini çekmek amacıyla tekrar eden ve ısrarcı girişimlerde bulunmasıdır.
Wilson, 1991	*Workplace Trauma*: İşyeri Travması	Bir çalışanın, işvereninin veya yöneticisinin, görünen ya da gizli, tekrar eden, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlarının sonucunda kişiliğinin parçalanmasıdır.
Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	*Work Harassment*: İşyeri tacizi/ *Aggression*: 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	*Workplace Bullying*: 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 pozisyondadır ve tek seferlik olaylar psikolojik taciz olarak kabul edilmemektedir.
Vartia, 2003	*Workplace Bullying* 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	*Workplace Bullying* 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	*Workplace Bullying* İşyeri zorbalığı / *Emotional Abuse*: 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	*Mobbing* : İşyerinde psikolojik taciz / *Emotional Abuse*: 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 karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.
Tınaz, 2006, 2008	İşyerinde Psikolojik Taciz / Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işveren 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.

Kaynak: Birik, s.15.

B. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZLE BENZER KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

Sayfa 20 ve 21'de yer alan tablo, işyerinde psikolojik taciz olgusunun, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlandığına işaret etmektedir. Kimi araştırmacılar[65] fiziksel saldırıların veya cinsel taciz davranışlarının işyerinde psikolojik taciz kapsamında değerlendirebileceğini öne sürmekte; kimileri[66] ise, bu tür davranışları içeren tacizi farklı kavramlarla ifade etmektedir. Saldırıların veya olumsuz davranışların hedef kişiye zarar vermek amacıyla yöneltilip yöneltilmemesi konusunda da farklı görüşler mevcuttur[67]. Bu farklı paramet-

---

[65] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.165-184; Matthiesen.

[66] Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s.173-184.

[67] Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s.173-184 ; Ferrera, s.1-20 ; Brodsky ; Davenport, Schwartz ve Elliott, s.15; Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional**

relere bağlı olarak işyerinde psikolojik taciz olgusu, kimi zaman diğer taciz türleri veya saldırganlık içeren bazı işyeri olguları ile benzer noktalara işaret edebilmektedir. Bu bölümde işyerinde psikolojik taciz olgusu ile benzerlik gösterdiği düşünülen 'işyerinde çatışma', 'işyerinde cinsel taciz', 'işyerinde şiddet' ve 'işyerinde saldırganlık' olguları açıklanmaktadır.

1. İŞYERİNDE ÇATIŞMA

Çatışma, fizyolojik ve sosyal-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir[68]. Bir kurumda çatışma ise, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir[69]. 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 çatışmayı tetikleyebilir[70].

Taraflar arasında yükselen anlaşmazlıklar sonucunda yaşanan uzun süreli ve çözümlenemeyen bir çatışmanın, genellikle işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan bir faktör olduğu kabul edilmekte[71] ve işyerinde yaşanan çatışmalar ile işyerinde psikolojik taciz arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu öne sürülmektedir[72].

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 gerekir. İki kavramı birbirinden ayıran en temel farklılık bu noktada orta-

---

Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice, s.12, Doyle, s. 147.

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

[69] Eren, s.543.

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

[71] Loraleigh 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.

[72] 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.

ya çıkar. Söz konusu farklılık, anlaşmazlığa neden olan davranışlar veya bu davranışların sergilenme şekli ile değil, davranışların hangi sıklıkta ve ne kadar süredir yöneltildiği ile açıklanır[73]. Olumsuz davranışların yöneltilme süresi ve tekrarlanma sıklığı, işyerinde psikolojik tacizin tanımında kullanılırken, çatışmanın tanımında 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 açısından son derece yıkıcı sonuçları olabilen bir olgudur. Öyle ki, işyerinde psikolojik tacizin ahlak dışı ve çatışmanın aksine büyük zararlara yol açıcı bir etkisi olduğu belirtilmektedir[74]. Çatışmanın ise, kurumların günlük yaşamının bir parçası olarak geliştiği, hatta belirli bir düzeyde var olduğu takdirde, yarar dahi sağlıyabileceği[75], işyerinde yeniliklere katkı sağlamaya, performansın gelişmesine ve öğrenmeye yardımcı olduğu kabul edilmektedir[76].

2. 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 davranıştır[77]. Cinsel taciz kapsamına giren davranışlar arasında fiziksel temas, dokunma, elleme, çimdikleme, laf atma, sarkıntılık, hakaret, sövme, dış görünüşe ilişkin hoş olmayan sözler, şakalar, açık sözlü sarkıntılık, işyerinde pornografik resimler kullanılması, gözetleme, ıslık çalma ve fiziksel sarkıntılık gibi davranışlar yer alır[78].

İşyerinde cinsel taciz ise arzu edilmeyen, (kadının) onurunu zedeleyebilecek ve işi için tehlike oluşturabilecek cinsel ilgi olarak tanımlanmıştır[79]. İşyerinde cinsel taciz ve psikolojik taciz kavramları

---

[73] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.169-170.

[74] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.35.

[75] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.35.

[76] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.20.

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

[78] CEDAW, **General Recomendation 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).

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

birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte, iki kavramın kimi zaman aynı olguyu ifade ettiği kabul edilmektedir. Bu görüşe göre işyerinde cinsel taciz, cinsiyetin baskı aracı olarak kullanıldığı bir psikolojik taciz türüdür[80]. 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 olabilir.

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 gerekir. 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 süreden beri sergilenmelidir. Bir vakanın ya da davranışın işyerinde cinsel taciz olarak isimlendirilebilmesi için, taciz edici davranışın bir defaya mahsus olması bile yeterli görülebilir.

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 yöneltilmekle birlikte, söz konusu davranışların işyerinde cinsel taciz kapsamında değerlendirilebilmesi için davranışların cinsiyet temelli olması gerekir.

Diğer taraftan işyerinde psikolojik taciz vakalarında genellikle mağdurun işten ayrılması amacı güdülürken, işyerinde cinsel taciz vakalarında böyle bir amaç öncelikli olarak gözetilmez. 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 yöneltilen bir taciz türüdür[81].

Her iki olgu da bireyin stres yaşamasına ve zarar görmesine neden olmakla birlikte, işyerinde psikolojik tacizin, birey üzerindeki etkilerinin daha yıkıcı olduğu varsayılmaktadır[82]. Öyle ki işyerinde

---

[80] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.170, Matthiesen, s.17.

[81] Robert Husbands, "Sexual Harresment Law In Employment: An International Perspective," **International Labour Review**, Vol. 131, No:6, 1992, s.541.

[82] M. Sandy Herchcovis 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.

psikolojik tacizin, cinsel taciz davranışlarının aksine, sinsice ve açık algılanmayan davranışlar ile uygulanması, olgunun algılanmasını zorlaştırarak, mağduru savunmasız bırakabilmektedir. Mağdurun işyerinde psikolojik taciz olgusunda savunmasız kalmasının bir diğer nedeni, bu olguyu önlemek üzere alınan yasal önlemlerin henüz yaygınlaşmaması ile açıklanabilir. Nitekim, işyerinde cinsel tacize karşı bugün neredeyse tüm dünyada hukuksal düzenlemeler olmasına karşın, psikolojik tacize ilişkin düzenlemeler sınırlı sayıda ülkede yer almaktadır.

3. İŞYERİNDE ŞİDDET

İşyerinde şiddet, çalışanların işyerinde veya işe gidiş gelişlerinde iş ile ilişkili konularda tehdit edilmeleri, aşağılanmaları ya da taciz edilmeleri gibi güvenliklerini ya da sağlıklarını açıkça ya da dolaylı yoldan tehdit eden olaylarla karşılaşmalarıdır[83].

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, yıldırmak, tehdit etmek, dışlama, rahatsız edici mesajlar bırakmak, sinir gösterileri, kaba davranışlar, küfür etmek, bağırmak, isim takmak, kasıtlı sessizlik, kabul edilemez dolaylı imalar gibi durum ve davranışları kapsar[84]. 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 şiddettir[85]. Tanım doğrultusunda psikolojik şiddetin, bir başka deyişle psikolojik tacizin, fiziksel güç kullanımını da kapsayan davranışlarla yöneltilebilen bir olguyu anlattığı anlaşılmaktadır. Ancak literatürde bu konuya yönelik

---

[83] 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).

[84] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.41-43.

[85] 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.

bir görüş birliği yoktur. Kimi araştırmacılar[86], fiziksel şiddet davranışlarını işyerinde psikolojik taciz davranışları dışında tutarken; kimileri[87], psikolojik tacizin fiziksel saldırıları da kapsayabileceğini savunmaktadır.

İşyerinde şiddet ve işyerinde psikolojik taciz olgularının her ikisinde de gücün, yetkinin kötüye kullanılması söz konusudur. Ancak, iki olguyu birbirinden ayıran bazı 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 sürülmüştür[88]. 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 olgudur[89].

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

4. İŞYERİNDE SALDIRGANLIK

Saldırganlık, kişilerin diğer kişi veya kişilere zarar vermek amacıyla yönelttikleri davranışlar ile açıklanmaktadır[90]. 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

---

[86] Keashly ve Jagatic.

[87] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, s.9.

[88] 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.

[89] Baron, s.154-155.

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

bir kasıt olmamasına bağlı olarak saldırganlık sayılmaz. Örneğin bir dişçinin hastasını tedavi ederken istemeden zarar vermesi gibi[91].

Kasıtlı olarak yöneltilen saldırgan davranışlar, aynı zamanda zarar veren davranışlardır. Bu zarar, yumruklamak, ısırmak, itmek gibi fiziksel olabileceği gibi; bağırıp çağırmak, lanet yağdırmak, hakaret etmek, eleştirmek gibi sözlü de olabilir[92]. 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 açıklanabilir[93]. Bir çalışanın, diğer bir çalışana yönelttiği işyeri saldırganlığı, eşdeğer pozisyonda çalışanlar arasında olabileceği gibi ast ve üst düzey çalışanlar arasında da gerçekleşebilir. İşyeri saldırganlığı kapsamına giren davranışlar, gizli ve açık olmak üzere iki biçimde görülebilir[94]. 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 düşünebilir.

Ancak işyerinde psikolojik taciz, her şeyden önce tekrar eden ve süregelen olumsuz davranışlarla açıklanır. Bir başka deyişle, işyerinde psikolojik taciz olgusunda tacizci, hedefine belirli bir süre boyunca tekrar eden davranışlar ile saldırır. 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 kapsar[95].

Diğer taraftan işyerinde psikolojik tacize sebebiyet veren olumsuz davranışlar zarar verici olmakla birlikte, işyerinde saldırganlığın

---

[91] Neuman.

[92] Neuman.

[93] 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.

[94] 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.

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

aksine kasıtsız olarak da yöneltilebilir. Her ne kadar işyerinde psikolojik taciz davranışlarının genellikle hedef alınan kişinin işten ayrılması veya zarar görmesi amacıyla yöneltildiği öne sürülse de[96], kimi durumlarda tacizci, verdiği zararın farkında bile olmayabilir[97]. 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[98]. Yöneltilen olumsuz davranışların kasıtlı olduğunu kanıtlamanın zor ve problemli 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 edilmektedir[99]. Örneğin, kuruma zarar vermek amacıyla makineleri tahrip etmek veya sabotaj yapmak veya malzemelere zarar vermek işyeri saldırganlığı kapsamına girerken, işyerinde psikolojik tacizle ilişkilendirilemez.

C. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN TARAFLARI

İşyerinde psikolojik tacizin taraflarını, tacize maruz kalan kişi (mağdur) ve tacizi uygulayan kişi (tacizci) oluşturur. Bazı psikolojik taciz vakalarında, söz konusu tarafların sayısı artabilir. Örneğin işyerinde psikolojik tacize tanık olan çalışanlar, tacizin çalışma ortamına yansımasından etkilenerek, taraf tutabilir ve tacizci veya mağdur pozisyonuna düşebilirler. Tanıklar, taraf tutmayarak sürece izleyici olarak dahil olabilirler. Ayrıca, kurum da tacize göz yumarak ya da olguya bizzat neden olarak, tacizci olabilir. Bu bölümde işyerinde psikolojik taciz olgusunun tarafları, 'tacize maruz kalan taraf', 'tacizi uygulayan taraf' ve 'tacize tanık olan taraf' başlıkları altında ele alınmıştır.

1. TACİZE MARUZ KALAN TARAF

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan taraf, mağdurdur. Tacize maruz kalanları tanımlayıcı bir mağdur tipi yoktur. Ancak, çalışmalar

---

[96] Björkvist, Österman ve Hjet-Beck, s.173-184 , Ferrari, s.1-20, Davenport, Schwartz ve Elliott, s.15.

[97] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, s.12.

[98] Doyle, s.147.

[99] Neuman, **Workplace Bullying Conference.**

bazı kişilik özelliklerine sahip olanların, mağdur olmaya daha yakın kişiler olduğunu göstermektedir. Örneğin, yalnız bir kişinin, acayip bir kişinin, başarılı bir kişinin ya da yeni işe başlayan bir kişinin, işyerinde psikolojik taciz mağduru olma tehlikesinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir[100]. Ayrıca, adalet duygusu güçlü ve dürüst kişilerin; parlak, zeki, bağımsız ve becerikli kişilerin; pozitif, nazik, uysal kişilerin; önceden işyerinde psikolojik tacize uğramış ve buna bağlı travma geçirmiş kişilerin, tacizci için daha kolay hedef oldukları iddia edilmektedir[101]. Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma riskinin, farklı ve dikkati çeken kişiler, savunmasız kişiler ve üstün başarılı ve grup normları ile çatışan kişiler için daha yüksek olduğu da öne sürülmektedir[102]:

Farklı ve dikkati çeken kişiler: 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 olabilir. Farklı olmak, 'onlardan biri ' olmak ve 'bizden biri' olmamak anlamına gelir. İşyerinde psikolojik taciz mağdurları, pek çok açıdan diğer çalışanlardan farklı olabilirler. Örneğin cinsiyet, ırk, din, dış görünüş, eğitim düzeyi.

Savunmasız, sosyalleşme konusunda başarısız ve özgüvensiz kişiler: Bazı bireyler özgüven eksikliğine ve kendilerini savunamamalarına bağlı olarak işyerinde psikolojik tacize karşı diğerlerine göre daha riskli bir yerde dururlar.

Üstün başarılı ve grup normları ile çatışan kişiler: Bireyler, Üstün başarılı ya da yetenekli oldukları için dahil oldukları grubun normları ile çatışabilir; uzman oldukları konular üzerinde ısrar edebilir ve diğer çalışanlarla zıtlaşarak, onlar için bir tehdit haline dönüşebilirler. Bu gruptaki kişiler, işyerindeki performans standartlarını yükseltmiş ve işyerindeki enformal grup kurallarını uygulamamış oldukları için tacizce maruz kalabilirler.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma riski, bir tür tacizle daha önceden karşılaşmuş kişiler için de daha yüksektir[103]. Örneğin Birleşik

---

[100] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.97-98

[101] Namie ve Namie, s.38-46.

[102] 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.

[103] Peter Randall, **Bullying in Adulthood : Assessing the Bullies and Their Victims,** London: Psychology Press, 2001, s.117; Peter K. Smith ve diğerleri,

Krallık'ta yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu belirlenen katılımcıların tümünün, okul dönemlerinde de zorba davranışlara, tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir[104]. Okulda psikolojik ve/veya fiziksel tacize maruz kalan kişilerin, bu tür saldırılara maruz kalmayan kişilere kıyasla, iş hayatında daha sık mağdur oldukları, 5.288 kişinin katıldığı bir çalışma ile desteklenmiştir[105]. Buna göre, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan grubun büyük bir bölümünü (%28,3), okul döneminde de tacize uğradığını belirten kişilerin temsil ettiği görülmüştür.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan bireylerin tacizin hedefi olmaları, çocukluk dönemlerinde yaşadıkları kötü tecrübelerle ilişkilendirilmektedir. Tacizin hedefi olan kişilerin, tacizci ile yüzleşmemek adına ona itaat ettikleri ve bu davranış biçimini de çocukluk dönemindeki kötü tecrübelerinden öğrendikleri kabul edilmektedir[106]. 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 sürülmüştür[107].

2. UYGULAYAN TARAF

İşyerinde psikolojik taciz olgusuna neden olduğu kabul edilen taraf, tacizi uygulayan taraf, bir başka deyişle tacizcidir. Tacizi uygulayan tarafı, genellikle bir kişi ya da bir grup temsil eder. Tacizcinin özellikleri ile ilgili kesin yargılarda bulunmak zordur. Öyle ki, tacizcinin kişilik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmaların sonuçları, çoğunlukla mağdurların görüşlerini yansıtmaktadır. Buna göre, mağdurların algıları doğrultusunda, tacizcilerin bazı kişilik özelliklerine sahip olabilecekleri belirlenmiştir. Bu kişilik özelliklerine bağlı olarak da bazı tacizci tipleri öne sürülmüştür. Örneğin, fesat, hayal kırıklığına uğramış, sadist, megaloman, hiddetli, eleştirici, dalkavuk, saman altından su yürüten, zorba, korkak, kıskanç ve hırslı tacizci[108].

Field, tacizcinin genellikle mağdura göre üst pozisyonda çalışan bir yönetici olduğunu varsayarak, tacizci yöneticinin bazı özellikleri-

---

'Victimization in the School and the Workplace', **British Journal of Psychology**, Vol.94, No.2, 2003, s.175-188.

[104] Randall, s.117.

[105] Smith ve diğerleri, s.175-188.

[106] Randall, s.90.

[107] Randall, s.126-127.

[108] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.39-42.

ni belirlemiştir[109]. Örneğin 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, samimiyetsiz, 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. Diğer taraftan Tablo 2'de yer alan ifadeler, tacizcinin sözüne güvenilmeyecek bir kişi olabileceğini de ortaya koymaktadır.

Field, işyerinde psikolojik taciz davranışları sergileyenlerin aynı zamanda psikopat kişilik özellikleri taşıyabileceğini de belirtmiştir[110]. Aynı görüşü ileri süren Adams, bu kişilerin kalpsiz, düşmanca tavırlar takınmaktan zevk alan, tehlikeli oyunlar oynayan, insanlar arkasından iş çeviren, güvenilmeyen, yalancı, utanmaz, içten olmayan, sevemeyen, kendi hataları için başkalarını suçlayan, suçlanamayan ya da eleştiri yapılması mümkün olmayan kişiler olabileceklerini belirtmiştir[111].

---

[109] Field, s.53-72.
[110] Field, s.89.
[111] Adams ve Crawford, 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 her zaman korumaya çalıştım.	Kendimi her zaman korumaya çalıştım.
Ben sadece senin iyiliğini düşünüyorum.	Ben sadece kendi iyiliğimi düşünüyorum.
Bu toplantıyı sadece senin sağlığından endişe duyduğum için yapıyorum.	Bu toplantıyı başkalarının senin sağlık sorunlarına ilişkin sorular sormasından endişe duyduğum için yapıyorum.
Öğrenciler/hastalar/müşteriler senin için diyor ki...	Ben öğrencileri/hastaları/müşterileri senin için....demeleri konusunda teşvik ediyorum veya onların seninle ilgili ... dediklerini hayal ediyorum.
Senin hakkında şikayetler alıyorum.	Senin hakkında bir şikayet uydurdum veya başkasını seni şikayet etmesi için teşvik ettim.
Seninle çok iyi anlaşıyoruz.	Seninle iyi anlaştığımıza ikna olman lazım veya seni taciz ettiğimi başkalarından saklamak için ilişkimizin normal olduğunu kanıtlamalıyım.
İşten/bölümden ayrılmak senin kendi profesyonel tercihindir.	İşten/bölümde ayrılman benim menfaatim için önemlidir.
Bu işi aramızda resmiyete dökmeden halledebiliriz.	Sana yaptıklarımdan kimsenin haberi olmamalı.

Kaynak: Field, 91-92

Namie, tacizcileri uyguladıkları taciz taktiklerine göre dört gruba ayırmıştır[112].

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 hedefin 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 tipik davranışlar, şu şekilde sıralanmıştır[113].

1. Tacizci, dikkat çekici bir kişidir. Kontrol sahibi olmak, mağdurun üzerinde hakimiyet oluşturmak için cazibesini kullanır.

2. Tacizci, mağdurun gücünü azaltmak ve itibarına zarar vermek için gizliden gizliye dedikodular yayar.

3. Tacizci, mağdurla baş başa olduğunda destekleyici gözükür ve öyle davranır, fakat kamusal alanda onun hatalarını açığa çıkarır.

4. Tacizci, kendini iyi göstermek, mağdurun ise kötü algılanmasını sağlamak adına gerçekleri çarpıtır.

5. Tacizci, iki yüzlüdür. Doğruları söylese de, bunu kendi çıkarı için diğerlerini sömürmek suretiyle yapar.

---

[112] Gary Namie, 'Workplace bullying: Escalated incivility', **Ivey Business Journal,** Vol. 68, No.2, 2003, s. 1-6.

[113] 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).

6. Tacizci, genelde kaçamak cevaplar verir. Doğrudan cevap vermekten kaçınır ve bu durum yüzüne vurulduğunda çabuk sinirlenir.

7. Tacizci, kendini beğenmiştir. Sürekli böbürlenir.

8. Tacizci, edilgen-saldırgandır (pasif-agresiftir). Bilgi saklar ve mağdurun dışlanmasına neden olur.

9. Tacizci, kendi sıkıntısından diğerlerini sorumlu tutar.

10. Tacizci, 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, şüpheci ve paranoyak ve ruh hali değişken kişiler olabilecekleri de öne sürülmüştür[114].

Tacizci uygulayan taraf, kimi zaman da kurumun kendisi olabilir. Kurumlar işyerinde psikolojik tacizi, kurumda istihdamı daraltma, kıdemli çalışanları genç işgücü ile ikame etme veya kurum içinde istenmeyen bir kişiden kurtulma gibi hedeflerle yöneltebilirler[115]. Bu tip 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 olabilirler[116]. Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacizi önlemeye ve durdurmaya yönelik bir politikası olmayan, psikolojik tacize ilişkin şikayetleri önemsemeyen, çatışmaların çözümünü bireylere bırakan veya olası bir psikolojik taciz vakasında mağduru suçlayan yönetim anlayışındaki bir kurum da, tacizi destekleyerek tacizci taraf haline gelebilir.

3. TANIK OLAN TARAF

İşyerinde psikolojik taciz, her ne kadar mağdur ve tacizci arasında yaşanan bir süreç olarak ele alınsa da, zaman içerisinde sürece dahil olan tarafların sayısı artabilir ve tacizi gözlemleyen çalışanlar da sürecin bir parçası haline gelebilirler.

---

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

[115] Elliot-Wright, s.29.

[116] Graves, s.38.

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin neden olduğu stresli çalışma ortamı, sürece tanık olanları etkileyebilir[117]. İşyerinde psikolojik taciz sürecine tanık olanlar, çalışma ortamındaki artan stres düzeyi, hayal kırıklığı ve psikolojik tacize maruz kalma korkusu gibi duygular nedeniyle, işe devamsızlık yapabilir, hastalık izni alabilir veya daha düşük performansla çalışabilirler[118].

Öte yandan, işyerinde psikolojik taciz sürecinden ciddi şekilde etkilenen tanıkların, işten ayrılma eğilimlerinin arttığı saptanmıştır[119]. Örneğin Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada, olası bir psikolojik taciz vakasına en az iki kişinin tanık olduğu ve tanık olanların %20'sinin işten ayrıldığı belirlenmiştir[120]. İşyerinde psikolojik taciz sürecine tanık olan çalışanlar, süreçten etkilenme düzeyine veya kişilik özelliklerine göre sürece karşı farklı tepkiler verebilirler. Kimisi işten ayrılabilir, kimisi tepkisiz kalabilir, kimisi ise tacizciyi veya mağduru destekleyebilir.

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 kişilerdir[121].

İşyerinde psikolojik taciz sürecine dahil olan tanıklar, verdikleri tepkiler ve sergiledikleri davranışlar bakımından bazı gruplara ayrılabilir. Diplomatik izleyici, yardakçı izleyici, meraklı izleyici, bir şeye karışmayan izleyici, sahte masum izleyici gibi[122]. Diplomatik izleyici, bir çatışma olgusu içinde aracı rolü oynamayı seven izleyici; yardakçı izleyici, tacizciye sadık olan izleyici; meraklı izleyici, başkalarının problemleriyle çok fazla ilgilenen izleyici; bir şeye karışmayan izleyi-

---

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

118 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.

119 Hoel, Sparks ve Cooper, s.33.

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

121 Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)**, 2006, s.107-108.

122 Tınaz, Bayram ve Ergin, s.50-51.

ci, tamamen ilgisiz ve duyarsız olan izleyici; sahte masum izleyici ise görünüşte hiçbir şeye karışmayan ama gerçekte tacizciyi destekleyen izleyici tipidir[123].

D. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARI

İşyerinde psikolojik taciz davranışları olumsuz ve istenmeyen davranışlar olmakla birlikte, ilgili literatürde bu davranışların, hangi davranışlar olduğuna ilişkin kesin bir tanımlama yoktur. Leymann, işyerinde psikolojik taciz davranışlarının, mağdur üzerindeki etkileri açısından, beş grup altında toplanabileceğini öne sürmüştür. Bu beş alt grubu, kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemeye yönelik davranışlar (bireyin kendini ifade etmesini engelleme ve sürekli eleştirme vb.), sosyal ilişkilere ilişkin saldırılar (konuşmama, diğerlerinden ayrı bir işyeri verme vb.), itibara yönelik saldırılar (arkadan konuşma, alay etme vb.), kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna yönelik saldırılar (görevleri kısıtlama, anlamsız görevler verme vb.) ve kişinin sağlığına doğrudan saldırılar (fiziksel şiddet, cinsel taciz vb.) oluşturmuştur[124].

Einarsen ve Raknes'in geliştirdiği olumsuz davranışlar ölçeğinde (Negative Acts Questionnaire[125]) işyerinde psikolojik taciz davranışlarını listelenmiş ve 22 olumsuz davranışın yer aldığı ölçek için yapılan faktör analizi sonucunda işyerinde psikolojik tacizin, 'kişiye yönelik psikolojik taciz', 'işe yönelik psikolojik taciz', 'sosyal yalnızlaştırma', 'fiziksel şiddet' ve 'cinsel taciz" gibi davranışlar ile uygulanabildiğini ortaya konmuştur[126]. Aynı ölçeğin yeniden gözden geçirildiği ve olumsuz davranışların sayısının 20 ile sınırlandırıldığı bir diğer çalışmada[127] davranışların, "kişiye yönelik psikolojik taciz" ve "işe yönelik psikolojik taciz" olmak üzere iki boyut altında toplandığı görülmüştür. Buna göre 'kişiye yönelik psikolojik taciz' şeklinde ad-

---

[123] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.50-51.

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

[125] Bergen Bullying Research Group, *NAQ*, http://www.uib.no/rg/bbrg/projects/naq, (18.04.2009); Stale Einarsen ve B.I. Raknes, Harassment in the Workplace and Victimisation of Men, **Violence and Victims**, Vol.12, 1997, s.247-263.

[126] 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.

[127] 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.

landırılan boyut, dedikodu, aşağılayıcı yorumlar, haddini aşan alaylar ve sürekli eleştiriler gibi 12 davranışı; 'işe yönelik psikolojik taciz' olarak adlandırılan boyut ise aşırı iş yükü verme, iş için mantıksız teslim tarihi verme, her yapılanı izleme, önemli bilgileri saklama gibi sekiz davranıştan oluşmuştur.

Zapf ise, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını beş kategoriye ayırmıştır[128]:

İşe yönelik psikolojik taciz: Bu tür davranışlar, mağdurun kendini işyerinde gereksiz hissetmesine ve işyerinden dışlanmasına neden olur. Örneğin, mağdurun iş yükünü arttırmak, işlerinin yürümesini zorlaştırmak, iş planında değişiklikler yapmak, kıdemini düşürmek, yetkisini ve sorumluluklarını azaltmak.

Sosyal dışlama: Mağdurla iletişim kesilir, mağdur çalışma ortamında yalnız bırakılır ve dışlanır. Örneğin, mağdur odaya girdiğinde susmak ya da onun arkasından gülmek.

Kişiliğe yönelik saldırılar: Mağdur, din, dil, ırk, cinsiyet, etnik köken ve/veya fiziksel özellikleri nedeniyle olumsuz davranışların hedefi olur, mağdurun kişilik özellikleri ile alay edilir, ona isim takılır veya hakaret edilir.

Sözlü tehdit: Mağdur herkesin önünde küçük düşürülür, olumsuz eleştirilere maruz bırakılır ve azarlanır.

İtibarı zedelemeye yönelik psikolojik taciz: Mağdura onurunu, itibarını zedeleyici davranışlar yöneltilir. Örneğin, asılsız dedikodular çıkarmak, söylentiler yaymak veya arkadan konuşmak.

Zapf ve arkadaşlarının bir diğer çalışmasında, Leymann tarafından geliştirilen ölçeğe (Leymann Inventory of Psychological Terrorization –LIPT[129]) faktör analizi yapılmış ve davranışlar yedi boyut altında toplanmıştır[130]. Buna göre *işe yönelik saldırılar* başlığı altında toplanan birinci boyut, 'kararların sorgulanması', 'iş performansının yanlış veya küçümseyici bir tavırla değerlendirilmesi' gibi davranışları kapsamıştır. İkinci boyuttaki davranışlar, 'birey ile ko-

---

[128] 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.

[129] 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.

[130] Zapf, Knorz ve Kulla, s.222-223.

nuşmama', 'yokmuş gibi davranma' gibi *sosyal ilişkileri tehdit eden davranışları* kapsamıştır. Üçüncü boyut, 'bireyin özel hayatını eleştirme', 'telefonunu dinleme' gibi davranışların yer aldığı *özel hayata saldırılar* başlıklı gruptur. Dördüncü boyut, 'cinsel taciz', 'tehdit etme' gibi davranışların yer aldığı *fiziksel şiddet* adlı davranış grubudur. Beşinci boyut, 'bireyin politik görüşleri ya da dini inançları ile alay etme' gibi davranışları içeren ve *görüşe, duruşa yönelik saldırılar* başlığı altında oluşturulan boyuttur. *Sözlü saldırılar* boyutunda ise, 'yüksek sesle bağırma', 'sözlü tehditlerde bulunma' gibi davranışlar yer almıştır. *Dedikodular* başlıklı son boyuttaki davranışlar ise 'arkadan konuşma' ve 'söylentiler çıkarma' gibi davranışları kapsamıştır.

Keashly ve Neuman ise işyerinde psikolojik taciz davranışlarını, dört boyut altında değerlendirmiştir[131]:

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 çalışanları mağdura karşı doldurma', 'görüşleri ve katkıları dikkate almama', 'diğerlerinin mağdurun fikir ve planlarını desteklemesini engelleme', 'telefonları, e-postaları ve notları cevapsız bırakma', 'yalan söyleme', 'işle ilgili sosyal toplantılara çağırmama' gibi davranışlar yer alır.

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

İşle ilgili davranışlar: Bu tür davranışlar arasında 'mantıklı bir nedeni olmadan kişinin terfisini ya da ücret artışını engelleme', 'kişinin performansı hakkında geribildirim sağlamama', 'diğerlerine kıyasla daha anlamsız ve yetiştirilmesi imkansız görevler verme', 'takdir etmeme' gibi davranışlar yer alır.

Hakaretler ve kişisel saldırılar: Bu tür davranışlar arasında 'küçültücü, onur kırıcı lakaplar takma', 'müstehcen veya düşmanca hareketlerde bulunma' gibi davranışlar yer alır.

Aşağıda işyerinde psikolojik tacizin tanısında yararlı olabileceği belirlenen[132] diğer bazı olumsuz davranışlara yer verilmiştir.

---

[131] Keashly ve Neuman, s.2-3.

[132] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.45.

- Telefon, bilgisayar, lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozulur. 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.
- 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.

E. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN UYGULANMA TÜRLERİ

İşyerinde psikolojik taciz, uygulanma şekline, tacizin taraflarına ve süresine bağlı olarak farklı gruplar altında değerlendirilebilir. Örneğin, olumsuz davranışların yöneltilme şekline göre işyerinde psikolojik taciz, 'dolaylı' ve 'doğrudan' olmak üzere iki gruba ayrılabi-

lir[133]. 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 taciz ise, açıkça algılanmayan, *dolaylı (gizli) psikolojik tacizdir.*

İşyerinde psikolojik taciz, davranışların yöneltilme şeklinin yanı sıra, tacizin subjektif ve objektif algılanmasına göre de iki gruba ayrılabilir. *Subjektif psikolojik taciz*, işyerinde psikolojik tacizin sadece mağdur tarafından algılanması; *objektif psikolojik taciz* ise işyerinde psikolojik taciz olgusunun belirgin, herkes tarafından gözlenebilir olması durumunu anlatır[134].

İşyerinde psikolojik taciz, süresine göre de *uzun süreli* ve *kısa süreli* olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirilebilir. Bir vakaya işyerinde psikolojik taciz tanısı koyabilmek için tacizin, belirli bir süre devam etmesi koşulu aranır. Ancak bu süre, altı ay olabildiği gibi iki sene veya daha uzun da olabilir. Süre uzadıkça işyerinde psikolojik taciz şiddetlenir, mağdur ve çevresi için daha yıkıcı sonuçlar doğurur.

İşyerinde psikolojik taciz taraflarına, bir başka deyişle tacizin yönüne göre de türlere ayrılabilir. Bu çerçevede, işyerinde psikolojik tacizin üç türü olduğu kabul edilir[135]. Bunlardan ilki *yukarıdan aşağıya doğru psikolojik tacizdir* (dikey psikolojik taciz). Yukarıdan aşağıya doğru psikolojik tacizde tacizci, mağdura göre daha üst pozisyonda çalışır. Bu tür tacizde mağdur, yönetici, bölüm yetkilisi gibi üst pozisyonda çalışan bir kişi ya da kişiler tarafından psikolojik tacize maruz kalır. 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 türde ise, tacizin yönü *aşağıdan yukarıya doğru* olup, mağdur, tacizciye göre daha alt pozisyonda çalışır.

Bazı psikolojik taciz vakalarında ise kurum, doğrudan tacizin uygulayıcısıdır. Bu tür taciz *kurumsal (örgütsel) psikolojik taciz* olarak adlandırılır[136]. Kurumsal psikolojik taciz, istihdamı daraltma, kıdemli çalışanları genç işgücü ile ikame etme veya kurum içinde istenmeyen bir kişiden kurtulma gibi hedeflerle bizzat kurum tarafından yönelti-

---

[133] Matthiesen, s.14.

[134] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.52.

[135] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.116.

[136] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.13; Graves, s.38; Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.141.

len psikolojik tacizdir[137]. 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 olabilirler[138].

İşyerinde psikolojik taciz, tacizi başlatan nedenler çerçevesinde değerlendirilerek de ele alınmış ve iki türe ayrılmıştır[139]:

1. 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 edilir. Kurum içerisindeki hoşnutsuz çalışma ortamı çatışmaya neden olabilir ve bu çatışmalar, taraflarca kişiselleştirilerek şiddetlenebilir. Bu çatışmada kendini savunacak gücü yitiren taraf, işyerinde psikolojik taciz mağduru olabilir.

2. Saldırı Odaklı Psikolojik Taciz: Bu tür psikolojik tacizde mağdur, tacizcinin davranışını anlamlı kılabilecek veya tacizciyi kışkırtacak hiçbir davranışta bulunmadığı halde tacize maruz kalır. Bu tip vakalarda mağdur tesadüfen bu durumla karşılaşabilir. Öyle ki tacizci gücünü ve yetkisini kullanarak tesadüfi mağdurun zayıf durumundan istifade eder. Saldırı odaklı psikolojik taciz, genellikle kendini güçlü göstermek için yetkisini diğer çalışanlar üzerinde keyfi olarak kullanan, astlarını küçük gören, anlayışsız ve otoriter lider stiline sahip yöneticilerin, astlarına yönelttikleri psikolojik tacizdir. Saldırı odaklı psikolojik taciz, kimi vakalarda kurumun benimsediği yönetim ve liderlik anlayışına bağlı olarak normal karşılanabilir. Bazı vakalarda ise mağdur farklı bir grubun mensubu olması nedeniyle saldırı odaklı psikolojik tacize maruz kalabilir. 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 çıkabilir.

Matthiesen, işyerinde psikolojik tacizin çatışma kaynaklı ve saldırı odaklı türleri dışında sekiz alt türü daha olabileceğini öne sürmüştür[140]:

1. Günah keçisi ilan etme: Bu tür psikolojik tacizde mağdur, işyerindeki her türlü olumsuzluğun sorumlusu ilan edilir. Bu tür tacize stresli çalışma ortamı neden olabilir.

---

[137] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.141.
[138] Graves, s.38.
[139] Einarsen, **International Journal of Manpower**, s.25.
[140] Matthiesen, s.17-21.

2. *Cinsel taciz*: İşyerinde cinsel taciz, istenmeyen ve tekrar eden cinsel davranışlar aracılığıyla yöneltildiği taktirde işyerinde psikolojik tacizin bir alt türü olarak değerlendirilebilir. Bu tür tacizin hedefi ise genellikle 35 yaşından genç bir kadın olabilmektedir.

3. *Şaka yolu ile yöneltilen psikolojik taciz:* Bu tür psikolojik tacizin hedefi olan kişi şakaların odak noktasıdır. Şakaların karşılıklı olması durumunda psikolojik tacizden söz edilemez. Ancak, şakaların tek taraflı ve incitici olması, hedef kişi ile dalga geçilerek eğlenilmesi, o kişinin psikolojik tacizle karşı karşıya kalmasına neden olabilir.

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

5. *Medyada teşhirin neden olduğu psikolojik taciz:* Bu tip taciz, medyanın genellikle doğru olmayan veya abartılan açıklamaları nedeniyle yaşanır. Sıradan insanların nadir olarak karşılaştığı bu tür psikolojik taciz, genellikle politikacılar ve sosyal statüleri yüksek olan çalışanları tehdit eden bir taciz türüdür.

6. *İşe yeni başlayanların maruz kaldığı psikolojik taciz*: Bu tür tacizde işe yeni başlayan birey, işyerinde düşmanca bir çalışma ortamı ile karşılaşır ve diğer çalışanların rahatsız edici davranışlarına maruz kalır. Bu saldırıların uzun süreli ve sıklıkla yöneltilmesi durumunda psikolojik taciz süreci başlayabilir.

7. *Yasaların eksikliğinden kaynaklanan 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 olabilir. Örneğin üst düzey pozisyonda çalışan bir vatandaşın yerel belediye, müfettişler, vb. devlet adamları ile yaşadığı çatışmanın, psikolojik tacize dönüşmesi gibi.

8. *Şikayetçi olan kişiye misilleme amaçlı yöneltilen psikolojik taciz (whistleblowing)*: Bu tür tacizde işyerindeki yanlışlıkları ya da hataları fark eden ve şikayet eden kişi, diğer çalışanlarca taciz edilir. Şikayette bulunan kişi, işyerindeki çoğunluk tarafından mimlenir ve o kişiye misilleme olarak psikolojik taciz uygulanır. Norveç'te 221 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen ve işyerinde psikolojik tacizin nedenleri-

nin de sorgulandığı bir çalışmada, bu tür tacizin, katılımcıların en sık maruz kaldığı taciz türlerinden biri olduğu saptanmıştır[141]. Norveç'te yapılan bir diğer çalışmada, işyerinde etik dışı uygulamalar ve/veya davranışlardan şikayetçi olma ile işyerinde psikolojik tacize maruz kalma arasındaki ilişki araştırılmış ve 505 katılımcının %32'sinin işyerindeki etik dışı davranış ve uygulamalardan şikayetçi olduğu ve bu kişilerin işyerinde psikolojik tacize, çatışmaya veya olumsuz davranışlara maruz kalma düzeyinin, şikayeti olmayanlara göre anlamlı ölçüde daha yüksek olduğu kaydedilmiştir[142].

İşyerinde karşılaşılan bir diğer psikolojik taciz türü, *sanal ortamda yöneltilen psikolojik tacizdir*. Bu tür tacizde, hedef kişi internet ortamında gönderilen belgeler, mesajlar, fotoğraflar vb. gibi 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 içerebilir[143]. İnternet ortamında psikolojik taciz, ayrıca hedef kişinin çalıştığı kurumun internet sitesinde yazılan yazılar, iftiralar, aşağılayan yorumlar vasıtasıyla da gerçekleştirilebilir. İnternet ortamında yazılan mesajlar, belgeler veya acımasız iftiralar hedef kişinin cep telefonuna da gönderilebilir. Bu taciz türünde, tacizcinin kim olduğu kanıtlanamayabilir veya bilinemeyebilir[144]. Bu durumda mağdur, süreci durdurmak için müdahale edemez ve süreçten daha fazla zarar görür.

II. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZİN YAYGINLIĞINA İLİŞKİN VERİLER

A. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE MARUZ KALMA ORANINA VE RİSK GRUPLARINA İLİŞKİN VERİLER

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı, bu oranı belirlemek üzere kullanılan yönteme göre değişiklik gösterebilmektedir[145].

---

141 Einarsen, Matthiesen ve Hauge, s.475.

142 Andreas Hostmaelingen, 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.

143 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.

144 Whitty ve Jarr, s.252-253.

145 Einarsen, Matthiesen ve Hauge, s.476.

İşyerinde psikolojik tacizin yaygınlığını belirlemek için genellikle iki farklı yöntem kullanılmaktadır[146].

Birinci yöntemde işyerinde psikolojik tacizin tanımı verilerek, ankete katılanlara psikolojik tacizle karşılaşıp karşılaşmadıkları sorulmakta ve işyerinde psikolojik tacizin varlığı, katılımcıların algıları doğrultusunda belirlenmektedir. Bu yönteme subjektif yöntem de denilmektedir[147]. İskandinav ülkelerinde subjektif yöntemin kullanıldığı çalışmalarda, işyerinde psikolojik taciz oranının genellikle %1-%5 arasında seyrettiği görülmektedir[148].

İkinci yöntemde işyerinde psikolojik taciz oranını belirlemek üzere Leymann'ın olumsuz davranışlar (LIPT[149]) ölçeği, Einarsen ve Raknes'in olumsuz davranışlar ölçeği (NAQ[150]), Björkqvist ve Österman'ın işyeri tacizi ölçeği (Work Harassment Scale-WHS[151]) gibi ölçekler kullanılmaktadır. Kritere dayalı yöntem veya objektif ölçüm olarak da adlandırılan[152] bu yöntemde, bir dizi olumsuz davranış içeren ölçekler vasıtası ile katılımcıların olumsuz davranışlarla karşılaşma sıklıkları ölçülmektedir. LIPT ve NAQ ölçeklerinde, belirli bir süre boyunca (genellikle en az altı ay), olumsuz davranışlardan en az biri ile haftada bir sıklıkta karşılaşan katılımcılar, işyerinde psikolojik taciz mağduru olarak kabul edilmektedir[153]. Björkvist ve Österman'ın anketinde ise, belirli bir puanın üzerinde ölçek puanı alanlar, işyerinde psikolojik taciz mağduru kategorisinde sayılmaktadır[154]. NAQ veya LIPT ölçeklerinin kullanıldığı çalışmalarda saptanan işyerinde

---

[146] Guy Notelaers ve diğerleri, 'Measuring exposure to Bullying at Work: The Validity and Advantages of the Latent Cluster Approach', **Work and Stress**, (20)/4, October-December 2006, s.290.

[147] Notelaers ve diğerleri, s.290.

[148] 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; Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.19.

[149] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.165-184; Carnero, Martinez ve Sanchez-Mangas, s.15-16.

[150] Bergen Bullying Research Group, *NAQ*, http://www.uib.no/rg/bbrg/projects/naq, (18.04.2009); Einarsen ve Raknes, **Violence and Victims**, s.247-263.

[151] 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).

[152] Notealears ve diğerleri, s.290.

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

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

psikolojik taciz oranının %3-%7; WHS gibi belirli bir puanın üzerindekilerin mağdur kabul edildiği ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda ise %10-17 arasında değiştiği gözlenmektedir[155].

Tanım kullanılan yöntemle saptanan işyerinde psikolojik taciz mağduru sayısına (oranına) ilişkin veriler, ölçek kullanılan yöntemle saptanan verilere kıyasla daha düşük oranları yansıtmaktadır. Örneğin, Finlandiya'da yapılan bir çalışmada[156] işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı iki farklı yöntemle ölçülmüş ve tanım kullanılan yöntem ile saptanan oranın %8,8; ölçek aracılığı ile kaydedilen oranın %24,1 olduğu belirlenmiştir. ABD'de 18 sektörden 403 çalışanın katıldığı bir çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış; tanım kullanılan yöntem ile belirlenen işyerinde psikolojik taciz oranının (%9,4), olumsuz davranışlara maruz kalma sıklığına göre belirlenen orandan (%28) daha düşük olduğu görülmüştür[157]. Danimarka'da hastane personeline uygulanan bir diğer çalışmada, tanım kullanılan yöntem ile belirlenen işyerinde psikolojik taciz oranının (%3), ölçek kullanılarak belirlenen orandan (%8-%25) daha düşük olduğu saptanmıştır[158].

İşyerinde psikolojik tacizin yaygınlığı, genellikle tercih edilen bu iki yöntem dışında olgunun tanımının verilmesi ve katılımcılara, bu olguya tanık olup olmadıklarının sorulması yoluyla da belirlenebilir. Bu yöntemin kullanıldığı çalışmalarda saptanan psikolojik tacize maruz kalma oranının %30-%70 arasında değiştiği belirlenmiş[159] ve bu yöntemle belirlenen oranların, diğer yöntemlere kıyasla daha az güvenilir olduğu öne sürülmüştür[160].

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz oranı, doğrudan 'son altı ay içinde işyerinizde psikolojik tacize maruz kaldınız mı?' sorusu ile de sorgulanabilir. Bu yöntem kullanılarak saptanan işyerinde psikolojik taciz oranının (%10-25), diğer yöntemlerle belirlenen oranlara

---

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

156 Salin, **PISTES,** http://www.pistes.uqam.ca

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

158 Eva Gemzoe Mikkelsen ve Stale Einarsen, 'Bullying in Danish Worklife:Prevelance and Health correlates', **European Journal of Work andOrganizational Psychology,** Vol:10, Number:4, 2001, s.393.

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

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

kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir[161]. Bu yöntemde olguya ilişkin bir tanım verilmemesi, katılımcıların en ufak bir olumsuzluğu bile psikolojik taciz olarak algılamasına neden olarak, söz konusu oranın yüksek seyretmesine sebebiyet verebilmektedir[162].

İşyerinde psikolojik tacize ilişkin oranlar, çalışmada kullanılan yönteme göre farklılaştığı gibi mağdur kabul edilecek kişiler için belirlenen kriterlere bağlı olarak da değişebilir. Örneğin Avrupa'da Leymann'ın kriterlerine bağlı kalınarak (olumsuz davranışlara en az haftada bir ve en az altı aydır maruz kalanların mağdur kabul edildiği) yapılan çalışmalarda, işyerinde psikolojik taciz oranının %1-4 arasında değiştiği; olumsuz davranışlara ayda bir veya iki defa maruz kalanların mağdur kabul edildiği çalışmalarda ise bu oranın %8-%10 aralığında seyrettiği saptanmıştır[163].

İşyerinde psikolojik tacize ilişkin oranlar, çalışmalarda uygulanan ölçüm yönteminin ve yöntemde kullanılan kriterlerin dışında, ülkelere göre de farklılıklar gösterebilir. Örneğin Birleşik Krallık'ta 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 saptanmıştır[164]. Birleşik Krallık'ta yapılan ve farklı sektörlerden 553 çalışanın yer aldığı bir diğer çalışmada katılımcıların %10,5'inin, tacizle karşılaştığı belirlenmiştir[165].

İrlanda'da 3.579 kişinin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada sonuçları ise, katılımcıların %7,9'unun, son altı ay içinde fiziksel ve psikolojik saldırılara maruz kaldığını göstermiştir[166]. Bu oran, en az altı aydır aynı işyerinde çalışan nüfus dikkate alınarak, ülke geneline uyarlanmış ve İrlanda'da 159.000 kişinin psikolojik veya fiziksel tacize maruz kaldığı öngörülmüştür.

---

[161] 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.

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

[163] Zapf ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, s. 109.

[164] Quine, **British Medical Journal**, 1999, s.230.

[165] Hoel ve Cooper, s.5.

[166] 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.

İskandinav ülkelerinde yapılan çalışma sonuçları da farklı oranlara işaret etmektedir. Örneğin, Norveç'te 745 asistan hemşire ile gerçekleştirilen araştırmada, hemşirelerin %4,8'inin, araştırmanın yapıldığı dönemde; %8,4'ünün de, geçmişte psikolojik taciz mağduru olduğu ortaya konmuştur[167]. Norveç'te yapılan bir diğer araştırmada, 7.787 çalışanın %8,6'sının işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını algıladığı belirlenmiştir[168]. Benzer bir çalışma 2005'te 2.539 çalışanın katımılımıyla tekrarlanmış ve işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını algılayan katılımcı oranının %4,6'ya düştüğü kaydedilmiştir[169]. İsveç'te 2.400 çalışanı kapsayan bir araştırmada ise, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı %3,5 olarak belirlenmiştir[170].

İspanya'da 5.236 çalışan ile gerçekleştirilen çalışmada, katılımcıların %5'inin işyerinde düşmanca davranışlarla karşılaştığı belirlenmiştir[171]. Avustralya'da da 350.000 çalışanın uzun süreli psikolojik taciz mağduru olduğu belirlenmiştir[172]. ABD'de ise işgücünün %37'sinin (yaklaşık 54 milyon kişi), işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı belirlenmiştir[173].

Japonya'da yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz olgusu, üniversite çalışanları çerçevesinde değerlendirilmiş ve üniversitede yaşanan, cinsel olmayan her türlü taciz akademik taciz olarak isimlendirilmiştir[174]. Akademik taciz; psikolojik taciz, fiziksel tehdit ve ayrımcı davranışlarla açıklanmıştır. Buna göre 2.463 üniversite çalışanının %57'sinin akademik tacize maruz kaldığı saptanmıştır.

Avrupa Birliği'nde (AB) beş yılda bir tekrarlanan Avrupa çalışma koşulları anketi, Avrupa ülkelerinde işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranına ilişkin veriler ortaya koymuştur. 2005'de yapılan çalışmada, 25 Avrupa ülkesi genelinde işyerinde psikolojik tacize

---

167 Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.566.

168 Einarsen ve Skogstad, s.185.

169 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.

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

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

172 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.

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

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

maruz kalma oranının, %5 olduğu belirlenmiştir[175]. Anket sonuçları, her 20 çalışandan birinin, son bir yıl içinde psikolojik tacizle karşılaştığını göstermiştir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı en yüksek olarak Finlandiya'da (%17); en düşük olarak da Bulgaristan'da (%2) gerçekleşmiştir[176].

İşyerinde psikolojik taciz, gelişmekte olan ülkeleri de tehdit eden bir işyeri sorunudur. Örneğin, Bosna Hersek'te 511 doktorun %26'sının[177]; Litvanya'da 475 öğretmenin %2,6'sının[178]; Macaristan'da çalışanların %5-%6'sının psikolojik tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir[179]. Hindistan'da erkek doktorların %53'ünün, kadın doktorların %48'inin psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı belirlenmiştir[180]. Mısır'da 1.127 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen bir çalışmada ise, katılımcıların %71,3'ünün işyerinde psikolojik taciz davranışları ile karşılaştığı saptanmıştır[181].

Türkiye'de yapılan çalışma sonuçları da, yukarıda belirtilen oranlar ile benzerlik göstermektedir. Örneğin, Bursa'da sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde yapılan bir çalışmada, 944 kişinin %55'inin son bir sene içinde psikolojik taciz davranışları ile karşılaştığı; %47'sinin ise, işyerinde psikolojik tacize tanık olduğu belirlenmiştir[182]. Aksaray ve Yalova-Esenköy'deki eğitim merkezlerinde çalışan 315 ilkokul öğretmenini kapsayan bir çalışmada, ilkokul öğretmenlerinin %50'sinin işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığı saptanmıştır[183]. İstanbul'da 505 hemşireyi kapsayan çalışmada ise hemşirelerin %86'sının son bir yıl içinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kal-

---

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

[176] Parent-Thirion ve diğerleri, s.25

[177] Nurca Pranjic ve diğerleri, 'Mobbing, Stress and Work Ability Index among Phsicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study', **Croatian Med Journal**, Vol 47, 2006, s.750.

[178] Vilija Malinauskiene, Vytautas Obelenis ve Diana Dopagiene, 'Psychological Terror at Work and Cardiovascular Diseases among Teachers' **Acta Medica Lituanica**, Vol.12, No.2, 2005, s.23.

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

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

[181] 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.

[182] Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226.

[183] Cemaloğlu, s.789.

dığı kaydedilmiştir[184]. İstanbul'da bankacılık sektöründe yapılan bir diğer çalışmada, işyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranının %1,2-%11,7 arasında değiştiği belirlenmiştir[185]. Otel işletmelerinde çalışan 427 kişinin katıldığı bir çalışmada ise katılımcıların %27,4'ünün psikolojik tacize maruz kaldığı saptanmıştır[186].

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma riski bazı sektörler ve meslek grupları için daha fazladır. 2005 Avrupa çalışma koşulları anketi sonuçları, işyerinde fiziksel ve psikolojik şiddetle karşılaşma riskinin, özel sektör çalışanlarına kıyasla (%4), kamu sektörü çalışanları (%6) için daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Kamu sektöründe işten çıkarılma riskinin daha az olması, sektörün hareketliliğe daha az imkan tanıması, kamu sektörü çalışanlarının işyerlerini kolaylıkla terk edememeleri, bu sektörde psikolojik tacizin daha sıklıkla görülmesinin nedenleri arasında sayılabilir[187].

Sağlık sektörünün de işyerinde psikolojik tacizin sıklıkla yaşandığı bir sektör olduğu ve sağlık çalışanlarının şiddete uğrama riskinin diğer hizmet sektörü meslek gruplarına göre 16 kat daha fazla olduğu belirlenmiştir[188]. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Uluslararası Hemşireler Konseyi (ICN) ve Kamu Hizmetleri Enternasyoneli (PSI) kuruluşları tarafından hazırlanan raporda da, sağlık sektörünün psikolojik tacizin sıklıkla yaşandığı bir sektör olduğu belirtilmiştir. 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 açıklanmıştır[189].

Sağlık sektöründe yapılan diğer çalışmalar da benzer bulgulara işaret etmektedir. Örneğin Birleşik Krallık'ta 312 stajyer hemşirenin katıldığı bir çalışmada, hemşirelerin %53'ünün staj döneminde bir veya daha fazla psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı belirlenmiştir[190]. ABD'de 249 hemşirenin yer aldığı bir çalışmada ise, hemşi-

---

184 Yıldırım ve Yıldırım, s.1444.

185 Akgeyik, Güngör ve Uşen, s.150.

186 Aydın ve Özkul, s.169.

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

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

189 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.

190 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.

relerin %27,3'ünün işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığı kaydedilmiştir[191]. ABD'de 16 hemşire ile yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda da, hemşirelerin 14'ünün, işyerinde psikolojik tacize tanık olduğu veya maruz kaldığı belirlenmiştir[192]. Avustralya'da sağlık sektöründe 311 sağlık çalışanının katılımıyla yapılan bir çalışmada ise, katılımcıların %50'sinin son bir yıl içinde, bir veya daha fazla psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı saptanmıştır[193].

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 belirlenmiştir[194]. Finlandiya'da hapishanede çalışan personelin[195], belediye çalışanlarının[196] ve üniversitede çalışanların yaygın olarak psikolojik tacizle karşılaştıkları saptanmıştır[197]. Bankacılık sektöründe çalışanların, psikolojik tacize maruz kalma riskinin yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur[198].

Avrupa'da yapılan çalışmalar, işyerinde psikolojik tacizin fabrika işçilerine kıyasla, genellikle ofis çalışanları ve yöneticileri tehdit eden bir işyeri sorunu olduğunu ortaya koymuştur[199]. Çalışmaların bulguları ayrıca sağlık hizmetlerinde ve sosyal hizmetlerde çalışanların, 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 açıklanabilir[200].

---

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

[192] 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.

[193] 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.

[194] 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.

[195] Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.36.

[196] Lasse M. Varhama, Kaj Björkqvist, Conflicts, 'Workplace Bullying and Burnout Problems among Municipal Employees' **Psychological Reports.** 94, 2004, s.1116.

[197] Björkvist, Österman, Hjet-Back, s.178.

[198] 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.

[199] Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom,** s.16-17.

[200] Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom,** s.16-17.

İşyerinde psikolojik tacizin tehdit ettiği bir diğer çalışma grubu üniversite çalışanlarıdır. ABD'de 1.185 üniversite çalışanı ile yapılan çalışmada, katılımcıların %55'inin işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı; %23'ünün ise mağdur olduğu belirlenmiştir[201]. Aynı çalışmada, işyerinde psikolojik tacize tanık olanların oranının %45 olduğu kaydedilmiştir. Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırmada ise, üniversite çalışanlarının %17'sinin, son bir yıl içinde işyerinde tacizin bir türüne maruz kaldığı ve en sıklıkla yöneticilerin sözlü aşağılamaları, hoş olmayan yorumları ve hakaret içeren şakaları ile karşılaştığı belirlenmiştir[202]. Aynı araştırmada sendikaya üye olma ile tacize maruz kalma arasıda bir ilişki olduğu da ortaya konmuştur. Buna göre Birleşik Krallık'ta dört büyük sendikadan birine üye olan katılımcıların %21'inin, diğer sendikalara üye olan katılımcıların %19'unun son bir sene içinde işyerinde tacizin bir türüne maruz kaldığı belirlenmiştir. Sendikaya üye olmadığı halde tacizin bir türüne maruz kalanların oranı ise %13 olarak gerçekleşmiştir. 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 uygulanması için bir gerekçe olabileceği de öne sürülmüştür[203].

İşyerinde psikolojik tacizle karşılaşma riski, işletme ölçeğinin büyümesine bağlı olarak da artabilir. Örneğin 2005 Avrupa çalışma koşulları anketi sonuçları, işyerinde psikolojik taciz oranının, 250 kişiden fazla çalışanı olan kurumlarda %8; 50-249 çalışanı olan kurumlarda %5, 10-49 çalışan olan kurumlarda %5,3 ve 2-9 çalışanlı kurumlarda ise %4 olduğunu göstermiştir[204]. Ancak, bu çalışmaya dayanarak bir genelleme yapılması yanlış olacaktır. Nitekim Finlandiya'da gerçekleştirilen bir çalışmada, kurumun büyüklüğü ile işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır[205].

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma riski, kişinin sosyo-demografik özelliklerine bağlı olarak da artabilir. Örneğin ABD'de yapılan bir çalışmada, İspanyol ve Latin kökenli çalışanların, diğer çalışanlara göre daha sıklıkla işyerinde psikolojik tacize maruz kaldıkları belirlenmiştir[206]. Birleşik Krallık'ta, işyerinde psikolojik tacize maruz

---

201 Keashly ve Neuman, s.2.

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

203 **Report to HEFCE, SHEFC, HEFCW,** s 56.

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

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

206 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.

kaldığını algılayan Asya kökenli çalışanların oranının (%19,6), beyaz çalışanlara (%10,5) göre daha fazla olduğu saptanmıştır[207]. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin yaşı konusunda ise farklı sonuçları ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Örneğin, bazı çalışmalar genç çalışanların, diğer yaş aralığındakilere göre daha sık psikolojik tacize maruz kaldığını gösterirken[208]; bazıları, yaşlı çalışanların mağdur olma riskinin gençlere göre daha fazla olduğuna işaret etmektedir[209].

Mağdurun yaşı konusunda olduğu gibi cinsiyeti konusunda da kesin bir kanıya varmak mümkün değildir. Örneğin, Finlandiya'da 385 yöneticinin katıldığı bir çalışmada, psikolojik tacize uğrayan kadın oranının (%11,6), erkek oranına (%5) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir[210]. Üniversite çalışanlarını kapsayan bir diğer çalışmada, kadınların, erkeklere göre daha sık psikolojik tacizle karşılaştığı görülmüştür[211]. İrlanda'da ülke genelinde gerçekleştirilen araştırma sonuçları da, kadınların, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının erkeklere göre daha fazla olduğunu göstermiştir[212]. Avrupa çalışma koşulları anketi sonuçları da kadınların (%6), erkeklere (%4) göre daha fazla psikolojik taciz mağduru olduğunu desteklemektedir[213]. (Bkz. Tablo 3) Ancak bu bulguyu desteklemeyen çalışma[214] sonuçları da mevcuttur.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma riski, mağdur ve tacizcinin cinsiyet ilişkisine bağlı olarak da değişebilir. Örneğin, ABD'de 1.000 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada[215], 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 ise erkeğin kadını; %12'sinde erkeğin erkeği; %8'inde ise kadının erkeği taciz ettiği belirlenmiştir. İşyerinde psikolojik tacizin aynı cinsler arasında daha sık yaşandığına işaret eden benzer çalışmalar[216] mevcuttur.

---

[207] 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.

[208] Hoel ve Cooper, s.4.

[209] Rayner, Hoel ve Cooper, s.29.

[210] Salin, **PISTES**, http://www.pistes.uqam.ca.

[211] Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s. 178.

[212] O'Connell, Calvert ve Watson, s.10.

[213] Thirion ve diğerleri, s.37.

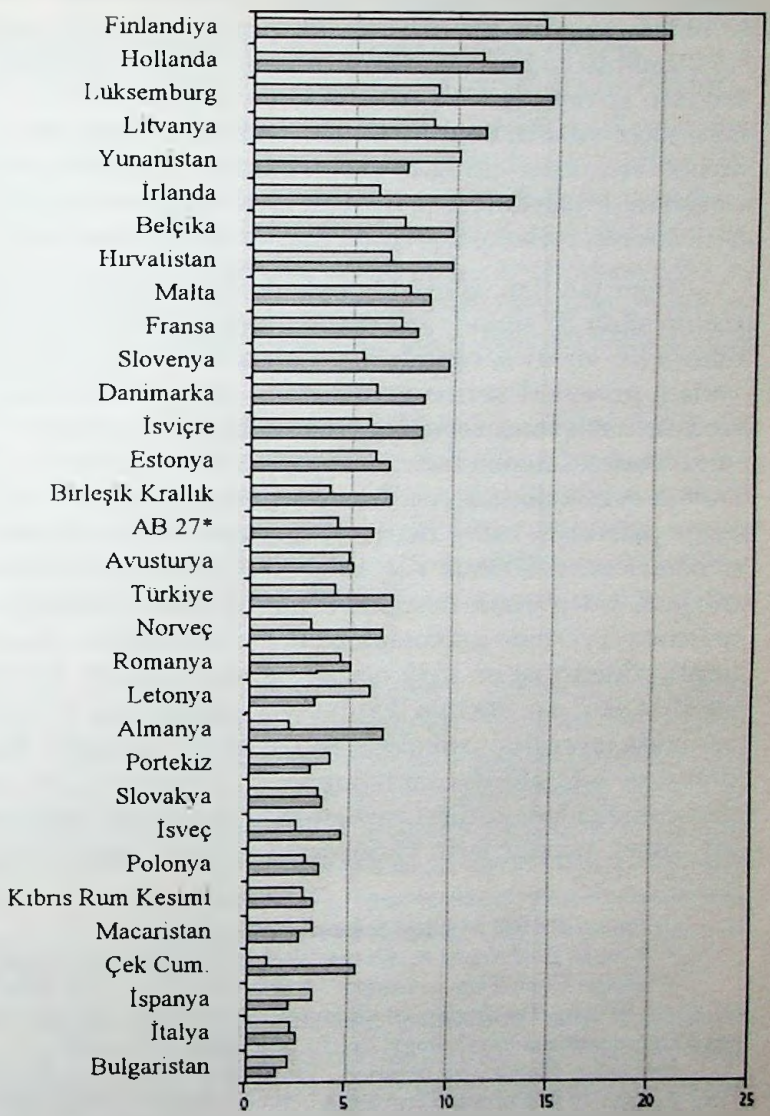
[214] Bilgel, Aytaç ve Bayram,s. 226-231.

[215] Gary Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*, 2003, http://www.bullyinginstitute.org. (25.03.2009).

[216] Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231; Quine, **British Medical Journal**, 1999, s.228-232; Ken Rigby, **New Perspectives on Bullying**, London , Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, 2002.

Tablo 3

Avrupa'da cinsiyete göre işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranları (%)



*Avrupa Birliği üyesi 27 ülke genelinde: Almanya, Avusturya, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Hollanda, Birleşik Krallık, İrlanda, İspanya, İsveç, İtalya, Kıbrıs Rum Kesimi, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Malta, Polonya, Portekiz, Slovakya, Slovenya, Yunanistan, Bulgaristan, Romanya

Kaynak: Agnès Parent-Thirion ve diğerleri, **Fourth European Working Conditions Survey**, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, s.37.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalma riski, mağdurun ve tacizcinin işyerindeki pozisyonundan da etkilenebilir. Örneğin Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışma, işyerinde psikolojik taciz vakalarının %54'ünde tacizcinin üst düzey yönetici veya departman yöneticisi olduğunu göstermiştir[217]. ABD'deki bir çalışmada da, işyerinde psikolojik taciz vakalarının %71'inde, tacizcinin mağdura göre daha üst düzey bir çalışan olduğu belirlenmiştir[218]. Birleşik Krallık'ta bir diğer çalışmada[219], işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının %74,7'sinin yöneticilerinin psikolojik tacizine maruz kaldığı kaydedilmiştir.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz olgusu, eşdeğer çalışanlar arasında da sıklıkla yaşanan[220], hatta astların bile üstlerini yıldırabildiği bir işyeri sorunudur[221]. 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 kalabilmektedir[222]. Dolayısıyla, kişinin işyeri deneyiminin artması veya terfi etmesi, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma riskinin ortadan kalktığına işaret etmemektedir. 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 belirlenmiştir[223]. Benzer bir çalışma 2008'de 867 yöneticinin katılımıyla yinelenmiş ve 2005-2008 yılları arasında işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını belirten yönetici oranının %42 olduğu saptanmıştır[224]. Yöneticiler ast, orta ve üst düzey yönetici kategorileri kapsamında değerlendirildiğinde, en sıklıkla alt düzey yöneticilerin (%56) taciz edildiği saptanmıştır. Ancak, üst

---

[217] Quine, **British Medical Journal**, 1999, s.230.

[218] Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*, http //www bullyinginstitute org

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

[220] 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.

[221] 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.

[222] 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.

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

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

TÜRK-İŞ
Bilgi Merkezi

düzey yöneticiler de 2003-2008 yılları arasında psikolojik taciz mağduru olduklarını belirtmişlerdir (%40).

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 sunmaktadır. Örneğin Almanya'da yapılan bir çalışmada[225], psikolojik taciz mağdurlarının en sık olarak 'dışlanma' gibi sosyal ilişkileri tehdit eden; 'performansın kötü niyetle yanlış değerlendirilmesi' gibi işyerindeki konumu tehdit eden ve 'devamlı eleştirilme', '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', 'mağdurun küçümsenmesi' (%12), 'mağdura soğuk davranılması' (%13), 'mağdurun işi ile ilgili hedeflerinde kendisine söylenmeden değişiklik yapılması' (%19) gibi davranışlar olduğu belirlenmiştir[226].

259 doktor ile gerçekleştirilen bir çalışmada, doktorların en fazla 'işteki konumlarını' ve 'kişiliklerini tehdit eden davranışların' hedefi oldukları saptanmıştır[227]. 594 asistan doktorun katıldığı bir çalışmada ise doktorların en sık olarak 'yaptıkları işin küçümsenmesi' (%40) yoluyla taciz edildikleri belirlenmiştir[228]. 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) davranışları yer almıştır.

Norveç'te yapılan bir çalışmada ise, psikolojik taciz mağduru olan hemşirelerin %45,5'inin iftiralara maruz kaldığı, %34'ünden bilgi saklandığı, %26'sının sosyal buluşmalara veya toplantılara davet edilmediği, %26'sına ise devamlı bağırıldığı saptanmıştır[229]. Birleşik

---

225 Zapf, Knorz ve Kulla, s.222-223.

226 Quine, **British Medical Journal**, 1999, s.230.

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

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

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

Krallık'ta 1.072 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada da, her beş çalışandan birinin e-posta yoluyla, yirmi çalışandan birinin de cep telefonu mesajı ile taciz edildiği belirlenmiştir[230]. Benzer olarak Avustralya'da yapılan bir çalışmada, katılımcıların %17'sinin işyerinde e-posta aracılığıyla taciz edildiği ve %49'una ise hakaret içeren e-postalar gönderildiği saptanmıştır[231].

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 değerlendirildiği, %44'üne gerçekleştirebilmesi mümkün olmayan hedefler ve teslim tarihleri verildiği belirlenmiştir[232]. 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 ortaya konmuştur. Kadınların ise genellikle sessiz tavır takınarak, 'soğuk davranarak, diğer çalışanları hedef kişiye karşı kışkırtarak veya onları yanına çekerek psikolojik taciz uyguladıkları belirlenmiştir. Bu bulgular, bazı psikolojik taciz davranışlarının yöneltilme düzeyinin, tacizcinin cinsiyetine göre değişebildiğini göstermektedir. İşyerinde karşılaşılan olumsuz davranışlar, saldırgan davranışlar ve sosyal ilişkiler aracılığıyla yöneltilen davranışlar olarak iki gruba ayrılabilir[233]. Saldırgan davranışlar arasında 'mağdurun kendini ifade etmesini engelleme', 'mağdurun yaptığı işi küçümseyici bir tavırla eleştirme', 'mağdurun kararlarını sorgulama', 'mağduru sürekli eleştirme ve rahatsız etme' davranışları yer alırken; sosyal ilişkiler aracılığıyla yöneltilen davranışlar arasında 'mağdurun özel hayatı ile ilgili hakaret boyutuna varan yorumlarda bulunma', 'mağdura imalı bakışlar, mimikler yöneltme', 'mağdurun arkasından konuşma',

---

[230] *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).

[231] Monica T. Whitty, 'Manupulation 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.

[232] Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*, http://www.bullyinginstitute.org.

[233] 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.

'mağdur hakkında söylentiler çıkartma', 'mağdur ile konuşmama', 'mağdur hakkında suçlamalarda bulunma' davranışları yer almıştır. Buna göre erkeklerin kadınlara göre daha sıklıkla saldırgan davranışlar sergilediği; kadınların ise genellikle sosyal ilişkilerini kullanarak mağdurlarını taciz ettikleri söylenebilir. Bu cinsiyete özgü farklılıklara, okul döneminde yaşanan taciz vakalarında da rastlanmaktadır. Örneğin erkek öğrencilerin kızlara göre fiziksel olarak daha saldırgan; kızların ise 'dedikodu yapma', 'gizli planlar yapma', 'arkadan konuşma' gibi daha dolaylı davranışlar sergilemesi[234].

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 koymuştur[235]. 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 çalışmada, katılımcıların %48,8'inin, yöneticilerinin psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı; %22,4'ünün ise psikolojik taciz mağduru olduğu saptanmıştır[236]. Çalışmada en sıklıkla maruz kalınan dikey taciz davranışları arasında, 'sürekli eleştirme', 'iş tanımı dışında görevler verme' ve 'alaycı söylemlerde bulunma' davranışları olduğu belirlenmiştir.

İşyerinde psikolojik taciz eşdeğer pozisyonda çalışanlar arasında da sıklıkla yaşanan bir olgudur. Örneğin, Kanada'da 1.370 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, katılımcıların %50-%60'ının hem üstlerinin hem eşdeğer pozisyonda çalışan iş arkadaşlarının saldırıla-

---

[234] 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.

[235] 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*, http://www.bullyinginstitute.org; Hoel, Cooper, Faragher, 2001, s.443-465; 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. 95-109; Tınaz ve Gök, **10. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi**..

[236] Tınaz ve Gök, **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**, s. 391.

rına maruz kaldığı belirlenmiştir[237]. Avustralya'da hemşireleri kapsayan bir çalışmada ise, kamu sektöründe çalışan hemşirelerin %36,8'inin; özel sektör hemşirelerinin %36,7'sinin, eşdeğer pozisyonda çalışan diğer hemşirelerin psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı saptanmıştır[238].

Tacizin dikey veya yatay uygulanmasına bağlı olarak, tacizcinin yönelttiği davranışlar da değişiklik gösterebilir. Örneğin, mağdura göre üst pozisyonda çalışanlar, genellikle sözlü saldırılarda bulunur ve mağdurun işyerindeki konumunu tehdit eden davranışlar sergiler. Mağdur ile aynı pozisyonda çalışanlar ise dışlama, soğuk davranma gibi davranışları yöneltir[239].

İşyerinde psikolojik tacizin yönü aşağıdan yukarıya doğru da olabilir. Örneğin, yöneticilerin maruz kaldığı psikolojik tacizin araştırıldığı bir çalışmada, katılımcıların %22'sinin astlarının uyguladığı psikolojik tacize maruz kaldığı belirlenmiştir[240]. Söz konusu yöneticilerin %44,1'inin nadiren; %8,8'inin ise sıklıkla psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı saptanmıştır. Finlandiya'da yapılan bir çalışmada da, her altı psikolojik taciz mağdurundan birinin, astı tarafından taciz edildiği belirlenmiştir[241].

İşyerinde psikolojik taciz, tacizin devam etme süresine göre de uzun süreli veya kısa süreli psikolojik taciz olarak iki kategoride değerlendirilebilir. Çalışmalar, uzun süreli psikolojik taciz türünün daha sıklıkla gözlendiğini 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 göstermiştir[242]. Norveç'teki bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacizin devam etme süresi ortalama 18 ay olarak saptanırken[243], Birleşik Krallık'ta

---

[237] 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.

[238] Hegney ve diğerleri, s.220-231

[239] 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).

[240] Branch, s.243.

[241] Denise Salin, 'Prevalence anf 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.

[242] Rayner, Hoel ve Cooper, s.28.

[243] Einarsen ve Skogstad, s.195.

bir çalışmada da işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların %66,8'inin, bir yıldan daha uzun süredir mağdur olduğu belirlenmiştir[244].

III. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİ

İşyerinde psikolojik taciz, rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zaman geçtikçe acı vermeye başlayan ve olayların sarmal biçimde hız kazandığı bir süreçtir[245]. Bir başka deyişle, işyerinde psikolojik taciz süreci, 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 süreçtir[246].

A. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI

İşyerinde psikolojik taciz, şiddeti giderek yükselen bir süreçtir. Birey, bu sürecin sonucunda kendini çaresiz bir pozisyonda bulur ve sistematik olarak olumsuz davranışların hedefi haline gelir[247]. Mağdur ve çevresi için yıkıcı sonuçlar doğurabilen işyerinde psikolojik taciz süreci, genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanır[248].

Einarsen, işyerinde psikolojik tacizin dört aşamalı bir süreç olduğunu öne sürmüştür[249]. Söz konusu sürecin aşamaları aşağıda yer almaktadır:

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

İşyerinde psikolojik taciz: Hedef kişiye yöneltilen davranışların belirginleştiği ve sıklaştığı bu aşama, 'işyerinde psikolojik taciz' aşa-

---

244 Hoel, Cooper ve Faragher, s.451.

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

246 Keashly ve Nowell, s.347.

247 Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.15.

248 Leymann, **European Journal of Psychology**, s.172; Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.14, 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.515.

249 Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, s.14.

ması olarak adlandırılır. 'Aşağılama', 'dışlama' ve 'dalga geçme' gibi davranışların yöneltildiği aşamada mağdur, kendini savunamayacak bir duruma düşer.

Mimlenmek: Sürecin bu aşamasında, çalışma ortamında mağdurun kişiliği hakkında önyargılar oluşmaya başlar ve mağdur mimlenerek, tacize karşı koymakta daha da zorlanacağı bir aşamaya gelir.

Şiddetli travma: Bu son aşamada mağdur, yaşadığı strese bağlı olarak ciddi sağlık sorunları ile karşılaşır. Söz konusu sağlık sorunları, mağdurun endişeli tavırlar takınmasına ve dengesiz davranmasına neden olabilir. Bu durumda mağdur, çalışma ortamında destek görmez ve yalnız kalabilir. Bu aşama, bireyin yardıma muhtaç olduğu, psikolojik tacizle mücadele edemez hale geldiği ve hastalık izni almaya başladığı aşama olarak da kabul edilir. Tacizin bu son aşamasında, mağdurun genellikle iş ile ilişkisi kesilir veya mağdura daha anlamsız ve kapasitesinin altında görevler verilir.

Leymann ise işyerinde psikolojik taciz sürecinin beş aşamalı bir süreç olduğunu belirtmiştir[250]:

Kritik olaylar: İşyerinde kritik bir olayın yaşanması ile birlikte taraflar arasında anlaşmazlık veya çatışma ortaya çıkar. Söz konusu çatışma durumu, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan tetikleyici rolündedir.

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

Kurumun tutumu: Bu aşamada kurum, psikolojik tacize müdahale etmeyerek, tacizi görmezden gelerek, mağduru suçlu olarak kabul etmek ya da onu işten çıkarmak yolunu seçmek suretiyle psikolojik taciz sürecine katılabilir. Kurumun sürece katılmasıyla birlikte mağdur, kendini savunmasız bir pozisyonda bulur.

Yanlış yakıştırmalar: Kendini çaresiz hisseden mağdur, bu aşamada kurumdan yardım talep edebilir ve kurumdaki eğitimli uzmanların eksikliğine veya yetersizliğine bağlı olarak yanlış anlaşılıp, akıl hastası olarak mimlenebilir.

İşe son verilmesi: İşyerinde psikolojik taciz sürecinin son aşamasında mağdur suçlanarak, işten çıkarılır ya da istifa etmeye zorlanır. Mağdur, emekliliği gelmeden gönüllü olarak çalışma hayatından çe-

---

[250] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.171-172.

kilebilir ve bir daha geri dönmeyebilir. Bu aşamada mağdur, psikolojik ve fiziksel yardıma ihtiyaç duyar. 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 ayrıldığı ve bu mağdurların, diğer psikolojik taciz mağdurlarına en sık olarak 'işyerini terk etme' (%22) tavsiyesinde bulundukları saptanmıştır[251]. ABD'deki bir çalışma, işyerinde psikolojik taciz vakalarının %77'sinin mağdurun işten ayrılması ile sonlandığını göstermiştir[252]. Bir diğer çalışmada, işyerinde psikolojik taciz süreci, süreç içerisinde değişen davranış türleri çerçevesinde değerlendirmiştir[253]. Üç aşamalı olduğu öne sürülen sürecin birinci aşamasını, karşı koyulması zor olan ve açıkça algılanmayan olumsuz davranışların yöneltildiği aşama oluşturur. Bu aşamada mağdur, küçümseyici, aşağılayıcı yorumların, dedikoduların ve iftiraların hedefi olur ve yalnız bırakılır. Söz konusu davranışların belirli bir süre yöneltilmesi sonucunda süreç, bir sonraki aşamaya ulaşır. İkinci aşamada psikolojik taciz davranışları daha da şiddetlenir ve daha açık olarak gözlenebilir. Mağdur, dışlanır ya da herkesin alay konusu haline gelir. Mağdurun çalışma arkadaşları, yaşanan anlaşmazlıkların kaynağının mağdurun kişilik özellikleri olduğunu düşünmeye başlar. Mağdur artık eskisi gibi saygı görmez ve bu durumun kendi hatası olduğunu, maruz kaldığı olumsuz davranışları hak ettiğini düşünür hale gelir. Sürecin son aşamasında ise mağdur doğrudan tehditlerin, fiziksel ve psikolojik şiddet içeren davranışların hedefi olur. Mağdurun özel hayatına ilişkin saldırılar sıklaşır ve mağdur akıl hastası veya zor bir kişi olarak damgalanarak, istifa etmeye zorlanır.

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

---

251 Zapf ve Gross, s.513.

252 Namie, *US Workplace Bullying Survey*, http://www.bullyinginstitute.org.

253 Varhama ve Björkqvist, s.1116-1117.

B. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİ HAZIRLAYICI FAKTÖRLER

Literatürde işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan faktörler konusunda ortak bir görüş bulunmamaktadır. Leymann kurumsal ve yönetsel faktörlerin psikolojik tacize neden olduğunu, mağdurun kişilik özellikleri ile psikolojik tacize maruz kalması arasında bir ilişkinin olmadığını savunmaktadır[254]. Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacizi kurumsal faktörlere dayanarak açıklamanın yetersiz olacağı, tacizcinin ve mağdurun kişilik özelliklerinin de işyerinde psikolojik taciz sürecine katkıda bulunabileceği de kabul edilmektedir[255].

Bir diğer görüş, işyerinde psikolojik tacize kurumsal faktörlerin, tacizcinin, çalışma grubunun ve mağdurun birlikte neden olabileceği yönündedir[256]. Benzer olarak, bir psikolojik taciz vakasının meydana gelmesinde kurumsal, yönetsel ve sosyal faktörlerin olduğu kadar, mağdura ve tacizciye ilişkin özellikleri kapsayan bireysel faktörlerin de katkısı olduğu öne sürülmüştür[257].

Bu bölümde, işyerinde psikolojik taciz sürecini hazırlayıcı faktörler 'çevresel faktörler' ve 'bireysel faktörler' başlıkları altında ele alınmıştır.

1. ÇEVRESEL FAKTÖRLER

İşyerinde psikolojik taciz sürecine sebebiyet veren veya bu süreci destekleyen çevresel faktörler arasında kurumsal - yönetsel ve sosyal faktörler yer alır. 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 değerlendirilebilir.

---

[254] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.165-184.

[255] 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 ve Einarsen, s.165-184; Zapf, **International Journal of Manpower**, s.70-85; Einarsen, s.16-27.

[256] Zapf, **International Journal of Manpower**, s.70-85; Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s.16-17.

[257] Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.12.

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 sürmüştür[258]. 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 olabilir[259]. Psikolojik tacizin gözlemlendiği işyerlerinde genellikle baskıcı, rekabetçi ve herkesin kendi menfaatini gözettiği bir atmosferin hakim olduğu ileri sürülmüştür[260].

Stresli çalışma ortamı veya strese neden olabilecek olaylar da işyerinde psikolojik taciz sürecini tetikleyebilir. Örneğin, stresli çalışma koşullarından rahatsız olan biri, davranışlarıyla diğer çalışanların canını sıkabilir ve psikolojik tacizi kışkırtabilir[261].

Kurum yöneticilerinin gerekli liderlik vasıflarından yoksun olması, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatabilen faktörlerden bir diğeridir. Öyle ki, lider özellikleri taşımayan bir yönetici, işyerindeki olası çatışmaları önleyemez ya da başlayan bir psikolojik taciz sürecini en kısa sürede sonlandıramaz. Psikolojik taciz mağduruna gerekli desteği sağlayamayan yönetici, mağdura önyargı ile yaklaşıp psikolojik taciz sürecine dolaylı olarak katılabilir ve bu sorunun daha da büyümesine yardımcı olabilir.

İşyerinde psikolojik tacize neden olabilecek iki çeşit yönetim tarzı belirlenmiştir: 1) otoriter yönetim 2) umursamaz yönetim[262]. Otoriter yönetim, işyerindekilerin baskı altında çalışmasına ve daha fazla stres yaşamasına neden olur. Yöneticilerin çatışmaları görmezden gelen umursamaz tavırları ise, eşdeğer pozisyonda çalışanlar arasında yaşanabilecek psikolojik taciz için elverişli ortamın hazırlanmasına sebebiyet verir[263].

Norveç'te 2.539 çalışanın katıldığı bir çalışmada, yöneticilerin liderlik anlayışları ile işyerinde psikolojik taciz ilişkisi değerlendirilmiş

---

[258] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.177.

[259] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.145.

[260] Vartia, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.207.

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

[262] Di Martino, Hoel ve Cooper, s.19.

[263] Di Martino, Hoel ve Cooper, s.19.

ve umursamaz veya zorba liderlik anlayışı ile işyerinde psikolojik taciz olgusu arasında kuvvetli bir ilişki olduğu saptanmıştır[264].

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasına, bizzat kurum da neden olabilir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasına destek olan kurumlarda, aşağıda yer alan durumlarla karşılaşılabilir[265]:

- ✓ İşyerinde performansa dayalı ücret sistemi kullanılıyorsa, çalışanlar bu sistem vasıtasıyla taciz edilir. Örneğin daha az kaynakla, uzun saatler çalıştırılan personele performanslarının kötüye gittiği yolunda geri bildirim verilir.
- ✓ Çalışanlar her yaptıkları izlenerek, değerlendirilerek taciz edilir. Bu durumla karşılaşanlar, kendilerini yetersiz hissedebilirler.
- ✓ Çalışanlara performanslarını yükseltmeleri bahanesiyle aşırı iş yükü verilir; ancak bu anlayış, çalışanların performansını olumsuz etkileyebilir.
- ✓ Şirket evliliği olması durumunda işyerinde psikolojik taciz yaşanabilir. Yeni şirket, değerlerini ve kültürünü çalışanlara empoze etmeye çalışabilir.
- ✓ Daha genç ve dinamik bir personel ihtiyacı veya yeni mezun, tecrübesiz bir çalışana ödenecek düşük ücret gibi faktörlere bağlı olarak işyerinde ya da işin yapısında değişiklikler yapılır[266].
- ✓ İşyerinde kullanılan dil, bazı çalışanların dışlanmasına neden olabilir.
- ✓ İşyerindeki gerçek dışı çalışma saatleri uygulanır. Çalışma saatlerinin çok uzun olduğu işyerlerinde haftanın dört günü, sabah yediden akşam dokuza kadar çalıştırılan biri, haftanın son günü altıda çıktığı gerekçesiyle eleştirilir.
- ✓ Çalışanlara yetiştirilmesi imkansız işler verilerek, baskı yaratılır.
- ✓ İşyerindeki geleneksel hiyerarşik düzen, çalışanların psikolojik tacize maruz kalmasına neden olabilir.

---

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

265 Peyton, s.21-25.

266 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

- ✓ Çalışanlara bir sene içinde personelin %10'unun işten çıkarılacağı gibi açıklamalar yapılarak, çalışanların korku ve güvensizlik yaşamasına neden olunur. 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.

Yukarıda ele alınan yönetsel ve kurumsal faktörlerin işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasında etkili olduğunu, Finlandiya'da 949 belediye çalışanın katıldığı ve işyerinde psikolojik tacizin nedenlerinin araştırıldığı bir çalışmanın bulguları desteklemektedir[267]. 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 nedenlerden biri olarak belirlenmiştir. Aynı çalışmada mağdur ve mağdur olmayanların çalışma ortamları değerlendirilmiş ve 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 belirlenmiştir[268].

Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada da, kurumsal ve yönetsel faktörlerin işyerinde psikolojik tacize neden olabileceği saptanmıştır[269]. 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. Yine Birleşik Krallık'ta yapılan bir araştırmada, işyerinde psikolojik tacizi tetikleyen faktörler arasında stres, yetersiz eğitim, kurum içindeki yapısal değişiklikler, belirsizlikler, yöneticilerin bas-

---

[267] Vartia, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.207-210.

[268] Vartia, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.207-210.

[269] 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.

kıcı yapısı ve çalışanlara mantıksız hedefler verilmesi gibi faktörlerin yer aldığı belirlenmiştir[270]. İşyerinde psikolojik taciz, cinsel taciz ve şiddetin nedenlerini sorgulayan ve 126 çalışanla görüşülen bir çalışmada ise iş kötü çalışma koşulları, olumsuz örgüt iklim ve katı hiyerarşi gibi faktörlerin, işyeri saldırılarına neden olduğu saptanmıştır[271].

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 faktörler, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olabilecek veya süreci şiddetlendirebilecek kurumsal ve yönetsel faktörler arasında sayılabilir.

Birleşik Krallık'ta Ulusal Sağlık Hizmetleri'nde (NHS) çalışan orta düzey bir yöneticinin yaşadıkları, kurumsal ve yönetsel faktörlerin sebep olduğu tipik bir psikolojik taciz vakasına örnek oluşturmaktadır[272].

> *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, ona bağlı olarak çalışan personel dahil tüm çalışanlar, Graham'in işe ikinci tercih olarak alındığını kendisine tekrar tekrar ifade etmişlerdir. Graham'in departman yöneticisi de şubede kısa bir süredir çalışmasına rağmen, Graham'in yerine daha tecrübeli birinin işe alınmasının daha 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 tatil-*

---

[270] Randle, Stevenson ve Grayling, s.52-53.

[271] 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.

[272] 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.

lerine kendisini çağırmamaya ve Graham'in insan ilişkilerinin zayıf, performansının düşük olduğu konusunda gayrı 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. Bu örnek olay yönetsel ve kurumsal faktörlerin işyerinde psikolojik taciz sürecini 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 olabilir. Nitekim, işyerinde yaşanan eşitsizlik, adaletsiz koşullar, haksızlıklar, kışkırtma ve çevresel koşulların getirdiği stres, hayal kırıklığı gibi duygular, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan veya bu süreci destekleyen sosyal faktörler arasında sayılmaktadır[273]. 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

---

[273] 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.

taciz sürecini tetikleyebilir[274]. Utanma veya küçük düşme gibi durumlar da, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasına neden olabilir. Örneğin, herkesin önünde yöneticisi tarafından eleştirilen bir çalışan, gururunun kırılmasına bağlı olarak diğerlerine öfkeli ve saldırgan davranışlar yöneltebilir. Bu durum 'küçük düşmenin neden olduğu öfke' olarak da isimlendirilir[275]. Nitekim İstanbul'da yapılan bir çalışmada adil muamele yapılmayan ve ahlaka aykırı davranışların daha sık gözlendiği kurumlarda çalışanların saldırganlık eğilimlerinin, adil muamele yapılan ve nadiren ahlak dışı davranışların gözlendiği kurumlara kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır[276].

2. 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 şiddetlenmesinde mağdurun kişisel özelliklerinin herhangi bir payı olduğunu reddetmektedir[277]. Leymann, çatışmaların her zaman varolabileceğini ve bu çatışmaların ancak kurumsal davranış kurallarının koyulması ile çözüleceğini belirtmekte ve bir çatışmayı psikolojik taciz sürecine sürükleyen nedenin yönetim olduğunu ileri sürmektedir[278]. Ancak işyerinde psikolojik taciz sürecine dahil olan bireylerin kişilik özelliklerinin, bu sürecin ilerlemesine katkıda bulunabileceği görüşünde olan araştırmacılar[279] da bulunmaktadır.

Her ne kadar tacizci ve mağdurun kişilik özelliklerine ilişkin saptamalar yapan çalışmalar olsa da, tacizci veya mağdurun kişisel, zihinsel özellikleri ile ilgili basmakalıp düşüncelere kapılıp, genel bir kanıya varmak tehlikelidir. Bu durumda tacizciyi tacizci, mağduru da

---

[274] Neuman ve Baron, s. 186.

[275] Neuman ve Baron s 195-196.

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

[277] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology,** s.178-179.

[278] Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology,** s.178-179.

[279] Zapf ve Einarsen, s.165; Stig Berge Matthiesen ve Stale Einarsen, 'MMPI-2 configurations among victims of bullying at work', **European Journal of Work andOrganizational Psychology,** Vol.10, Number.4, 2001, s.467-484

mağdur olarak görmekten öteye gidilemez[280]. Öyle ki, zaman zaman mağdur tacizci pozisyonuna, tacizci de mağdur pozisyonuna geçebilirmektedir. Örneğin psikolojik taciz mağduru, maruz kaldığı davranışlara bağlı olarak ciddi sağlık sorunları yaşayabilir, duygularını kontrol etmekte zorlanabilir ve işyerindekilere karşı saldırgan davranışlarda bulunarak, psikolojik tacize neden olabilir[281].

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

Tacizcinin Kişilik Özellikleri ve Tutumları: Özellikle Birleşik Krallık'ta yapılan çalışmalar[282], işyerinde psikolojik tacizin en önemli nedeni olarak tacizciyi gösteren ve tacizcinin kişilik özelliklerinin bu süreci başlattığını ortaya koyan veriler sunmaktadır. Tacizciyi bu psikolojiye iten nedenler arasında ise, çocukluk döneminde yaşanan kötü deneyimler, sevilmeme korkusu, kıskançlık, kalpsizlik, düşmanlıktan zevk almak, bencillik, etrafındakileri kontrol altına alma isteği, narsisistlik, sadistlik ve can sıkıntısı gibi nedenler sıralanmaktadır[283]. Örneğin, evrenin merkezinde olduğuna inanan, yanlış bir şey yapmayacağını düşünen ve kendini 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 başlamasına neden olabilen kişilerdir[284]. Bu tip tacizcilerin, sadece ihtiyacı olan bilgileri ve fikirleri dinlediği, bildiklerini öğretmeyi sevmediği ve eleştirilme konusunda çok hassas oldukları bilinmektedir[285].

Kıskançlık, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan bir diğer nedendir[286]. Kıskanç tacizci, kendisinden daha başarılı ya da eğitimli meslektaşını bir tehdit olarak görür ve rakip olarak gördüğü meslektaşını yok etme arzusu içine girebilir[287]. Kıskançlık en açık şekilde, ta-

---

[280] 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.

[281] Lee ve Brotheridge, s.355.

[282] Adams ve Crawford, s.67-96; Field, s.51-79.

[283] Adams ve Crawford, s.73.

[284] Adams ve Crawford, s.73.

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

[286] Vartia, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.207.

[287] Adams ve Crawford, s.76.

cizcinin bir kişiyi işini iyi yaptığı ve/veya popüler, başarılı olduğu için taciz ettiği durumlarda gözlenmektedir[288].

Bazı tacizciler ise, iş arkadaşlarından destek alarak güçlenirler[289]. Tacizicinin etki altına aldığı çalışanlar, tacizcinin her dediğine 'evet' demeli ve onu desteklemelidirler. Aksi taktirde mağdur olabilirler. Çünkü bu tip kişiler, hayır cevabını kabul etmeyen, eleştirilmeyi sevmeyen kişilerdir.

Tacizciler aynı zamanda saldırgan ve asosyal olmaya eğilimli kişiler olabilirler. Amaçlarına göre hedefledikleri kişileri özenle seçerek, seri psikolojik tacize sebebiyet verebilirler. Tacizcinin kişilik özelliklerinin yanı sıra iş ile ilgili hedeflerine ulaşmak üzere takındığı tavırlar veya sergilediği davranışlar da, işyerinde psikolojik taciz sürecini tetikleyebilir. Örneğin, zamana karşı yarış içinde olan, az sürede çok iş yapmaya çalışan, devamlı bir acelecilik ve rekabet halinde olan A tipi kişilik grubundaki bir kişi[290], bir işi bitirmek üzere diğer çalışanlara aşırı iş yükü vererek, acele ederek, sinirli tavırlar takınarak çalışma ortamında baskı yaratabilir[291]. 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 olabilir[292]. 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 taciz sürecinin başlamasına sebebiyet verebilir.

Mizah anlayışı farklı olan, rahatsız edici şakaları komik bulan bir kişi de yaptığı şakalarla işyerinde psikolojik tacize neden olabilir. Nitekim, Yeni Zelenda'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 saptanmıştır[293].

---

288 Field, s.58.

289 Field, s.84-86.

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

291 Neuman ve Baron, s.193.

292 Peyton, s.45.

293 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.

Tacizcinin kişilik özellikleri ve/veya hedefleri nedeniyle uyguladığı psikolojik taciz üç grupta değerlendirilmiştir[294]:

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 olabilir. İtibarın sarsılması korkusu ise kişiyi saldırgan davranışlara yöneltebilir.

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 olabilir. Bu gruptaki tacizciler, davranışlarının mağdurları nasıl etkilediğinin hiç farkında olmayabilirler.

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 sergilenir. 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 bir çalışmada, katılımcıların %56'sı işyerinde psikolojik tacizin nedeni olarak tacizcinin kişilik özelliklerini göstermiştir[295]. İrlanda'da yapılan bir çalışmada ise katılımcıların %70'inin, 'tacizcinin iletişim kurma becerisinden yoksun olmasını' işyerinde psikolojik tacizin nedeni olarak algıladığı belirlenmiştir[296].

Mağdurun Kişilik Özellikleri ve Tutumları: İşyerinde psikolojik taciz mağdurlarının kişilik özellikleri ve taciz sürecinde verdikleri tepkiler, sürecin ilerleyişini etkileyebilir[297]. Örneğin, Norveç'te 2.200 çalışanı kapsayan bir çalışma, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların, kalmayanlara göre özgüvensiz, sosyal ilişkilerde daha başarısız ve daha kaygılı olduklarını ortaya koymuştur[298]. Bir diğer araş-

---

[294] Zapf ve Einarsen, s.168-173.

[295] Namie, *US Workplace Bullying Survey*, http://www.bullyinginstitute.org.

[296] O'Connell, Calvert ve Watson, s.46.

[297] Zapf ve Einarsen, s.178; Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s 97-98

[298] Zapf ve Einarsen, s.175.

tırmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ile özgüven eksikliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir[299].

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma riskinin, farklı ve dikkati çeken, savunmasız, üstün başarılı ve grup normları ile çatışan kişiler için daha fazla olduğu kabul edilmektedir[300].

Kişilerin işyerinde yaşanan anlaşmazlıklara karşı verdikleri davranışsal tepkiler, bir başka deyişle anlaşmazlıkla mücadele yöntemleri de, olası bir psikolojik taciz sürecinin başlamasına neden olabilir. Örneğin, yaptığı işten tatmin olmayan veya kurumda yaşanan değişiklikler nedeniyle mutsuz olan bir çalışanın, işyerinde hayal kırıklığı yaşaması ya da çalışmakta zorlanması olasıdır. Bu tür durumların neden olabileceği problemlerle etkin bir biçimde baş edebilen kişiler (sorunları baştan konuşarak 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 olabilmektedir[301]. İşyerinde yaşanan sorunlar karşısında pasif tutum sergileyen kişi, diğer çalışanların tepkisini çekerek, olası bir psikolojik taciz sürecinin mağduru olabilir.

Mağdurun kişilik özelliklerinin ve davranışlarının işyerinde 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, işyerinde psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini, mağdurun yaşadığı bu travmatik deneyim sonucunda fiziksel ve psikolojik tepkiler göstererek davranış bozuklukları sergileyebileceğini savunmaktadır[302]. Ayrıca, çatışmadan kaynaklanan ve şiddetlenen bir psikolojik taciz sürecinde, mağdur çatışmayı tetikleyecek türde kişilik özelliklerine sahip olsa bile, onu bu özelliklere bağlı olarak suçlamanın anlamsız olacağı öne sürülmektedir[303]. Buna göre, belirli davranış kuralları ile yönetilen bir işyerinde çalışanlar arasında psikolojik taciz sürecini tetikleyecek bir çatışma başladığında, bu çatış-

---

[299] Varnia, European Journal of Psychology, s.209

[300] Zapf ve Einarsen, s.178

[301] Elfi Baillien 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

[302] Leymann, European Journal of Psychology, s.178-179

[303] Leymann, European Journal of Psychology, s.178-179

mayı önleme sorumluluğunun birincil olarak yönetimde olması beklenmektedir.

Zapf, işyerinde psikolojik taciz sürecinin nedeni ve sorumlusunun birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini belirtmiştir[304]. Buna göre, mağdurun kişilik özellikleri ve/veya tavırları, işyerinde psikolojik taciz sürecinin gelişmesine neden olabilir. Ancak bu kişilik özelliklerine ve tavırlara sahip kişiyi, bu süreçten sorumlu tutmak mümkün değildir.

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 açıklanabilir. 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 belirlenmiştir[305]. 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, kendinden emin olmayan ve kafası karışık olan 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, duygusal ve psikolojik açıdan sorunlu olmaya daha yatkın oldukları ve inişli-çıkışlı kişilik profili sergiledikleri saptanmıştır. 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 belirlenmiştir. Örneğin, İrlanda'da 108 çalışa-

---

[304] Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s.18

[305] Matthiesen ve Einarsen, **European Journal of Work andOrganizational Psychology**, s 482.

tırmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ile özgüven eksikliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir[299].

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma riskinin, farklı ve dikkati çeken, savunmasız, üstün başarılı ve grup normları ile çatışan kişiler için daha fazla olduğu kabul edilmektedir[300].

Kişilerin işyerinde yaşanan anlaşmazlıklara karşı verdikleri davranışsal tepkiler, bir başka deyişle anlaşmazlıkla mücadele yöntemleri de, olası bir psikolojik taciz sürecinin başlamasına neden olabilir. Örneğin, yaptığı işten tatmin olmayan veya kurumda yaşanan değişiklikler nedeniyle mutsuz olan bir çalışanın, işyerinde hayal kırıklığı yaşaması ya da çalışmakta zorlanması olasıdır. Bu tür durumların neden olabileceği problemlerle etkin bir biçimde baş edebilen kişiler (sorunları baştan konuşarak 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 olabilmektedir[301]. İşyerinde yaşanan sorunlar karşısında pasif tutum sergileyen kişi, diğer çalışanların tepkisini çekerek, olası bir psikolojik taciz sürecinin mağduru olabilir.

Mağdurun kişilik özelliklerinin ve davranışlarının işyerinde 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, işyerinde psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini, mağdurun yaşadığı bu travmatik deneyim sonucunda fiziksel ve psikolojik tepkiler göstererek davranış bozuklukları sergileyebileceğini savunmaktadır[302]. Ayrıca, çatışmadan kaynaklanan ve şiddetlenen bir psikolojik taciz sürecinde, mağdur çatışmayı tetikleyecek türde kişilik özelliklerine sahip olsa bile, onu bu özelliklere bağlı olarak suçlamanın anlamsız olacağı öne sürülmektedir[303]. Buna göre, belirli davranış kuralları ile yönetilen bir işyerinde çalışanlar arasında psikolojik taciz sürecini tetikleyecek bir çatışma başladığında, bu çatış-

---

[299] Vartia, **European Journal of Pscychology**, s.209.

[300] Zapf ve Einarsen, s.178.

[301] Elfi Baillien 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.

[302] Leymann, **European Journal of Pscychology** , s.178-179.

[303] Leymann, **European Journal of Pscychology** , s.178-179.

mayı önleme sorumluluğunun birincil olarak yönetimde olması beklenmektedir.

Zapf, işyerinde psikolojik taciz sürecinin nedeni ve sorumlusunun birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini belirtmiştir[304]. Buna göre, mağdurun kişilik özellikleri ve/veya tavırları, işyerinde psikolojik taciz sürecinin gelişmesine neden olabilir. Ancak bu kişilik özelliklerine ve tavırlara sahip kişiyi, bu süreçten sorumlu tutmak mümkün değildir.

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 açıklanabilir. 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 belirlenmiştir[305]. 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, kendinden emin olmayan ve kafası karışık olan 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, duygusal ve psikolojik açıdan sorunlu olmaya daha yatkın oldukları ve inişli-çıkışlı kişilik profili sergiledikleri saptanmıştır. 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 belirlenmiştir. Örneğin, İrlanda'da 108 çalışa-

---

[304] Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s.18.

[305] Matthiesen ve Einarsen, **European Journal of Work andOrganizational Psychology**, s.482.

nın katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişilerin, tacize neden oldukları gerekçesiyle suçlandıkları görülmüştür[306]. Çalışmaya katılanların yarısı, işyerinde psikolojik taciz için mağduru suçlamış ve mağdur için 'çok alıngan', '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 saptanmıştır[307].

Mağdurların işyerinde psikolojik taciz süreci için kendilerini suçladıklarını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, ABD'de işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının ve tanıkların 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 belirlenmiştir[308].

C. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN ETKİLERİ

İşyerinde psikolojik taciz, stresli çalışma ortamının önemli bir kaynağı ve çalışanlar için ağır sonuçlar doğuran bir işyeri sorunudur. Süreçten en fazla etkilenen, tacize maruz kalan taraftır. Ancak sürecin ilerlemesi ve şiddetlenmesi ile birlikte mağdurun çalışma arkadaşları ve çalıştığı kurum da tacizden etkilenebilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz, mağdur açısından olduğu kadar diğer çalışanlar ve kurum açısından da olumsuz sonuçlar doğurarak, toplumların ve ülke ekonomilerinin zarar görmesine neden olabilir.

1. BİREYE ETKİLERİ

a. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Mağdurun Sağlığına Etkisi: Psikolojik taciz sürecinin yaşandığı bir işyerinde, çalışanlar bu süreçten doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilirler. Çalışanların sağlığını tehdit eden, onların ekonomik ve sosyal açıdan zarar görmelerine neden olan bu süreçte en fazla zarar gören ve doğrudan etkilenen kişi ise, mağdurdur[309]. Öyle ki, özellikle uzun süren bir psikolojik

---

[306] Alison Healy, 'Workplace Bullying Victims Often Blamed', *Irish Times*, 21 Kasım 2008. http://www.irishtimes.com/newspaper/ireland/2008/1121/1227137525702.html, (11.03.2009).

[307] Namie, *US Workplace Bullying Survey*, http://www.bullyinginstitute.org

[308] 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.

[309] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)**, 2006, s.153.

taciz sürecinin, mağdurun ciddi sağlık sorunları yaşamasına veya intihara teşebbüs etmesine neden olabildiği iddia edilmektedir. Örneğin, İsveç'te kayıt altına alınan resmi intihar vakaları arasında (yılda yaklaşık 1.800 vaka) işyerinde psikolojik taciz gibi işyeri sorunlarına bağlı olabilecek intiharların sayısının yılda 6 ile 15 arasında olduğu belirtilmiştir[310].

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin mağdur üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yapılan çalışmalar, mağdurun bu süreçte 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 göstermiştir[311]. Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada mağdurların, terleme, titreme, kilo kaybı, mide rahatsızlığı, baş ağrısı, migren gibi fizyolojik; değersiz hissetme, hayal kırıklığı yaşama, öfke, yedi gün yirmi dört saat baskı altında hissetme ve öz güven eksikliği gibi psikolojik sorunlar yaşadı saptanmıştır[312]. İspanya'da ise, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların migren, baş ağrısı, sabahları yataktan kalkmama isteği, aşırı yorgunluk gibi stresin neden olduğu belirtiler gösterdikleri belirlenmiştir[313].

İşyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, mağdur olmayanlara kıyasla genellikle kendilerini daha kötü hissettikleri[314], kendilerine daha az saygı duydukları[315], uyku problemi ve konsantrasyon bozukluğu yaşadıkları[316], endişeli oldukları ve depresyon belirtileri gösterdikleri[317] de öne sürülmektedir. Danimarka'da 224 kişinin katılımıyla yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların

---

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

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

312 Adams ve Crawford, s.38-58.

313 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.

314 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.

315 Einarsen ve Mikkelsen, s.133.

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

317 Quine, **British Medical Journal**, 1999, 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.

sağlık sorunlarına ilişkin şikayetlerinin, mağdur olmayanlara kıyasla daha fazla olduğu ve psikolojik sorunlara ilişkin şikayetlerin %27'sinin işyerinde psikolojik taciz davranışları ile ilişkili olduğu saptanmıştır[318].

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 tükenme[319] durumu da, işyerinde psikolojik tacizin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, hemşirelerin yer aldığı bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını algılayan katılımcıların, algılamayanlara göre daha fazla tükeniş sendromu belirtisi gösterdikleri ve kendilerini daha kötü hissettikleri belirlenmiştir[320]. Tükenmişlik belirtileri arasında iş performansının düşmesi, yorgunluk, uykusuzluk, depresyon, fiziksel hastalıklara yatkınlık, geçici rahatlama için alkol ve benzeri maddelere (uyuşturucu vb.) yönelme sayılabilir[321].

Almanya'da işyerinde psikolojik tacize maruz kalan hastalarla yapılan klinik bir çalışmada hastaların, depresyon, obsesiflik, heyecan, doğru algılayamama, istenmeyen tekrarlanan düşünceler, huzursuzluk, iç huzursuzluk, aşırı kontrolsüz uyku hali ve intihara eğilim belirtileri gösterdikleri belirlenmiştir[322]. Aynı çalışmada, hastaların boğazda düğümlenme veya daralma hissi, mide ağrısı, doygunluk hissi, kabızlık gibi mide ve bağırsak; kas gerginliğinin eşlik ettiği sırt ve omuz ağrısı gibi kas iskelet sistemi rahatsızlıkları; aşırı terleme, göğüs ağrısı, bacaklarda ağırlık, zayıflık ve huzursuzluk hissi, sersemlik, titreme, soğuğa aşırı duyarlılık, zayıflık ve mide bulantısı gibi sağlık sorunları yaşadığı da ifade edilmiştir. Fizyolojik belirtilerin araştırıldığı bir diğer çalışma, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma

---

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

319 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.

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

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

322 Groeblinghoff ve Becker, s.289.

ile kalp hastalığı belirtileri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir[323].

İşyerinde psikolojik taciz sürecinden olumsuz etkilenen, bir başka deyişle ruhsal işkenceye maruz kalan mağdurların gösterdikleri belirtilerin travma sonrası stres bozukluğu belirtilerine benzediği iddia edilmektedir[324]. 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 bozukluğudur[325]. 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 sendromdur[326]. Travma sonrası stres bozukluğu, travmatik yaşantı sonrası olayı tekrar tekrar yaşama, anımsatan uyaranlardan kaçınma, artmış uyarılmışlık hali ile karakterize edilen ruhsal bir bozukluktur[327]. İsveç'te 2.428 katılımcının katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, 350 kişinin psikolojik taciz mağduru olduğu saptanmış ve mağdurlarla yapılan görüşmeler sonucunda, mağdurların travma sonrası stres bozukluğu belirtileri gösterdikleri belirlenmiştir[328]. 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 saptanmıştır[329]. Aynı çalışmada, hastaların %81'inin travmatik yaşantı sonrası olayı tekrar tekrar yaşama belirtisini, %67'sinin ise anımsatan

---

323 Malinauskiene, Obelenis ve Dopagiene, s.23.

324 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 Councelling**, 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).

325 Budak, s.766

326 Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.156.

327 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.

328 Leymann ve Gustaffson, s.252

329 Leymann ve Gustaffson, s.261-264.

tırmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ile özgüven eksikliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir[299].

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma riskinin, farklı ve dikkati çeken, savunmasız, üstün başarılı ve grup normları ile çatışan kişiler için daha fazla olduğu kabul edilmektedir[300].

Kişilerin işyerinde yaşanan anlaşmazlıklara karşı verdikleri davranışsal tepkiler, bir başka deyişle anlaşmazlıkla mücadele yöntemleri de, olası bir psikolojik taciz sürecinin başlamasına neden olabilir. Örneğin, yaptığı işten tatmin olmayan veya kurumda yaşanan değişiklikler nedeniyle mutsuz olan bir çalışanın, işyerinde hayal kırıklığı yaşaması ya da çalışmakta zorlanması olasıdır. Bu tür durumların neden olabileceği problemlerle etkin bir biçimde baş edebilen kişiler (sorunları baştan konuşarak 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 olabilmektedir[301]. İşyerinde yaşanan sorunlar karşısında pasif tutum sergileyen kişi, diğer çalışanların tepkisini çekerek, olası bir psikolojik taciz sürecinin mağduru olabilir.

Mağdurun kişilik özelliklerinin ve davranışlarının işyerinde 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, işyerinde psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini, mağdurun yaşadığı bu travmatik deneyim sonucunda fiziksel ve psikolojik tepkiler göstererek davranış bozuklukları sergileyebileceğini savunmaktadır[302]. Ayrıca, çatışmadan kaynaklanan ve şiddetlenen bir psikolojik taciz sürecinde, mağdur çatışmayı tetikleyecek türde kişilik özelliklerine sahip olsa bile, onu bu özelliklere bağlı olarak suçlamanın anlamsız olacağı öne sürülmektedir[303]. Buna göre, belirli davranış kuralları ile yönetilen bir işyerinde çalışanlar arasında psikolojik taciz sürecini tetikleyecek bir çatışma başladığında, bu çatış-

---

[299] Vartia, **European Journal of Pscychology**, s.209.

[300] Zapf ve Einarsen, s.178.

[301] Elfi Baillien 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.

[302] Leymann, **European Journal of Pscychology** , s.178-179.

[303] Leymann, **European Journal of Pscychology** , s.178-179.

mayı önleme sorumluluğunun birincil olarak yönetimde olması beklenmektedir.

Zapf, işyerinde psikolojik taciz sürecinin nedeni ve sorumlusunun birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini belirtmiştir[304]. Buna göre, mağdurun kişilik özellikleri ve/veya tavırları, işyerinde psikolojik taciz sürecinin gelişmesine neden olabilir. Ancak bu kişilik özelliklerine ve tavırlara sahip kişiyi, bu süreçten sorumlu tutmak mümkün değildir.

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 açıklanabilir. 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 belirlenmiştir[305]. 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, kendinden emin olmayan ve kafası karışık olan 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, duygusal ve psikolojik açıdan sorunlu olmaya daha yatkın oldukları ve inişli-çıkışlı kişilik profili sergiledikleri saptanmıştır. 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 belirlenmiştir. Örneğin, İrlanda'da 108 çalışa-

---

[304] Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s.18.

[305] Matthiesen ve Einarsen, **European Journal of Work andOrganizational Psychology**, s.482.

nın katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişilerin, tacize neden oldukları gerekçesiyle suçlandıkları görülmüştür[306]. Çalışmaya katılanların yarısı, işyerinde psikolojik taciz için mağduru suçlamış ve mağdur için 'çok alıngan', '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 saptanmıştır[307].

Mağdurların işyerinde psikolojik taciz süreci için kendilerini suçladıklarını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, ABD'de işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının ve tanıkların 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 belirlenmiştir[308].

C. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN ETKİLERİ

İşyerinde psikolojik taciz, stresli çalışma ortamının önemli bir kaynağı ve çalışanlar için ağır sonuçlar doğuran bir işyeri sorunudur. Süreçten en fazla etkilenen, tacize maruz kalan taraftır. Ancak sürecin ilerlemesi ve şiddetlenmesi ile birlikte mağdurun çalışma arkadaşları ve çalıştığı kurum da tacizden etkilenebilmektedir. İşyerinde psikolojik taciz, mağdur açısından olduğu kadar diğer çalışanlar ve kurum açısından da olumsuz sonuçlar doğurarak, toplumların ve ülke ekonomilerinin zarar görmesine neden olabilir.

1. BİREYE ETKİLERİ

a. *İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Mağdurun Sağlığına Etkisi:* Psikolojik taciz sürecinin yaşandığı bir işyerinde, çalışanlar bu süreçten doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilirler. Çalışanların sağlığını tehdit eden, onların ekonomik ve sosyal açıdan zarar görmelerine neden olan bu süreçte en fazla zarar gören ve doğrudan etkilenen kişi ise, mağdurdur[309]. Öyle ki, özellikle uzun süren bir psikolojik

---

[306] Alison Healy, 'Workplace Bullying Victims Often Blamed', *Irish Times*, 21 Kasım 2008. http://www.irishtimes.com/newspaper/ireland/2008/1121/1227137525702.html, (11.03.2009).

[307] Namie, *US Workplace Bullying Survey*, http://www.bullyinginstitute.org.

[308] 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.

[309] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing)**, 2006, s.153.

taciz sürecinin, mağdurun ciddi sağlık sorunları yaşamasına veya intihara teşebbüs etmesine neden olabildiği iddia edilmektedir. Örneğin, İsveç'te kayıt altına alınan resmi intihar vakaları arasında (yılda yaklaşık 1.800 vaka) işyerinde psikolojik taciz gibi işyeri sorunlarına bağlı olabilecek intiharların sayısının yılda 6 ile 15 arasında olduğu belirtilmiştir[310].

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin mağdur üzerindeki etkilerini belirlemek üzere yapılan çalışmalar, mağdurun bu süreçte 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 göstermiştir[311]. Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada mağdurların, terleme, titreme, kilo kaybı, mide rahatsızlığı, baş ağrısı, migren gibi fizyolojik; değersiz hissetme, hayal kırıklığı yaşama, öfke, yedi gün yirmi dört saat baskı altında hissetme ve öz güven eksikliği gibi psikolojik sorunlar yaşadı saptanmıştır[312]. İspanya'da ise, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların migren, baş ağrısı, sabahları yataktan kalkmama isteği, aşırı yorgunluk gibi stresin neden olduğu belirtiler gösterdikleri belirlenmiştir[313].

İşyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, mağdur olmayanlara kıyasla genellikle kendilerini daha kötü hissettikleri[314], kendilerine daha az saygı duydukları[315], uyku problemi ve konsantrasyon bozukluğu yaşadıkları[316], endişeli oldukları ve depresyon belirtileri gösterdikleri[317] de öne sürülmektedir. Danimarka'da 224 kişinin katılımıyla yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların

---

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

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

312 Adams ve Crawford, s.38-58.

313 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.

314 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.

315 Einarsen ve Mikkelsen, s.133.

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

317 Quine, **British Medical Journal**, 1999, 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.

sağlık sorunlarına ilişkin şikayetlerinin, mağdur olmayanlara kıyasla daha fazla olduğu ve psikolojik sorunlara ilişkin şikayetlerin %27'sinin işyerinde psikolojik taciz davranışları ile ilişkili olduğu saptanmıştır[318].

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 tükenme[319] durumu da, işyerinde psikolojik tacizin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, hemşirelerin yer aldığı bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını algılayan katılımcıların, algılamayanlara göre daha fazla tükeniş sendromu belirtisi gösterdikleri ve kendilerini daha kötü hissettikleri belirlenmiştir[320]. Tükenmişlik belirtileri arasında iş performansının düşmesi, yorgunluk, uykusuzluk, depresyon, fiziksel hastalıklara yatkınlık, geçici rahatlama için alkol ve benzeri maddelere (uyuşturucu vb.) yönelme sayılabilir[321].

Almanya'da işyerinde psikolojik tacize maruz kalan hastalarla yapılan klinik bir çalışmada hastaların, depresyon, obsesiflik, heyecan, doğru algılayamama, istenmeyen tekrarlanan düşünceler, huzursuzluk, iç huzursuzluk, aşırı kontrolsüz uyku hali ve intihara eğilim belirtileri gösterdikleri belirlenmiştir[322]. Aynı çalışmada, hastaların boğazda düğümlenme veya daralma hissi, mide ağrısı, doygunluk hissi, kabızlık gibi mide ve bağırsak; kas gerginliğinin eşlik ettiği sırt ve omuz ağrısı gibi kas iskelet sistemi rahatsızlıkları; aşırı terleme, göğüs ağrısı, bacaklarda ağırlık, zayıflık ve huzursuzluk hissi, sersemlik, titreme, soğuğa aşırı duyarlılık, zayıflık ve mide bulantısı gibi sağlık sorunları yaşadığı da ifade edilmiştir. Fizyolojik belirtilerin araştırıldığı bir diğer çalışma, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma

---

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

319 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.

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

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

322 Groeblinghoff ve Becker, s.289.

ile kalp hastalığı belirtileri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir[323].

İşyerinde psikolojik taciz sürecinden olumsuz etkilenen, bir başka deyişle ruhsal işkenceye maruz kalan mağdurların gösterdikleri belirtilerin travma sonrası stres bozukluğu belirtilerine benzediği iddia edilmektedir[324]. 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 bozukluğudur[325]. 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 sendromdur[326]. Travma sonrası stres bozukluğu, travmatik yaşantı sonrası olayı tekrar tekrar yaşama, anımsatan uyaranlardan kaçınma, artmış uyarılmışlık hali ile karakterize edilen ruhsal bir bozukluktur[327]. İsveç'te 2.428 katılımcının katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, 350 kişinin psikolojik taciz mağduru olduğu saptanmış ve mağdurlarla yapılan görüşmeler sonucunda, mağdurların travma sonrası stres bozukluğu belirtileri gösterdikleri belirlenmiştir[328]. 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 saptanmıştır[329]. Aynı çalışmada, hastaların %81'inin travmatik yaşantı sonrası olayı tekrar tekrar yaşama belirtisini, %67'sinin ise anımsatan

---

[323] Malinauskiene, Obelenis ve Dopagiene, s.23.

[324] 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 Councelling**, 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).

[325] Budak, s.766.

[326] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.156.

[327] 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.

[328] Leymann ve Gustaffson, s.252

[329] Leymann ve Gustaffson, s.261-264.

uyaranlardan kaçınma belirtisini her gün ya da en az haftada bir gösterdikleri belirlenmiştir[330].

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 koymuştur[331]. Çalışma, işyerine yeni gelen bir müdürün baskılarına maruz kalan ve sağlık durumları 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 konulmuştur. Ancak, çalışmada erkek hastanın travma sonrası stres bozukluğu belirtileri gösterdiği de saptanmıştır. Mağdurların akıl ve beden sağlığına en fazla zarar veren saldırgan davranışlar arasında ise 'mağdura istifa etmesinin önerilmesi' veya 'bu yönde imalarda bulunulması', 'mağdurun dikkate alınmaması', 'mağdurun dışlanması' ve 'mağdurun sürekli eleştirilmesi' ilk sıralarda yer almıştır[332].

Birleşik Krallık'ta 165 sağlık çalışanının katıldığı bir çalışmada ise, katılımcıların %40'ının işyerinde psikolojik tacize maruz kaldığı ve mağdurların %44'ünün şiddetli travma sonrası stres bozukluğu belirtileri gösterdiği belirlenmiştir[333]. 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 çalışmada[334], işyerinde psikolojik taciz mağduru 102 kişide görülen travma sonrası stres bozukluğu belirtileri, ilk kez otopsi yapan bir grup tıp öğrencisi, Bosna'da bir yıl savaştıktan sonra geri dönen 213 asker, çocukları ile birlikte büyük bir otobüs kazası geçiren 36 ebeveynde (12 çocuğun ve üç ebeveynin öldüğü bir kaza) gözlemlenen travma sonrası stres bozukluğu belirtileri ile kıyaslanmıştır. 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 eğilimi, dalgalanan duygular, yaşadıkları olayları hatırlatacak durumlardan korku ve genel fiziksel

---

330 Leymann ve Gustaffson, s.263.

331 Groeblinghoff ve Becker, s.284-288.

332 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.

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

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

gerilim olduğu saptanmıştır[335]. 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 açıklanmaktadır[336]. 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 açıklamaktadır[337]. Nitekim, Kanada'da yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz sürecinin uzamasına ve bu süreç içerisinde yöneltilen davranışların tekrar etme sıklığının artmasına bağlı olarak mağdurlarda görülen travma sonrası stres bozukluğu belirtilerinin arttığı kaydedilmiştir[338].

b. 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 uygulandığı süreçte mağdur, işyerinde psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak davranışsal değişiklikler gösterebilir veya farklı kişilik özellikleri sergileyebilir. 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 da mümkündür[339].

İşyerinde psikolojik taciz süreci, mağdurun özgüvenini, özsaygısını kaybetmesine; sosyal ilişkilerinde başarısız olmasına; iletişim sorunları yaşamasına; imajının zedelenmesine; kendini daha az sevmesine; saldırgan tavırlar sergilemesine; suçluluk ve utanç duygularına

---

[335] Matthiesen ve Einarsen, **British Journal of Guidance & Counselling**, s.344.

[336] Tehrani, **Workplace Trauma: Concepts, Assessment and Interventions**, s.195-196.

[337] Tehrani, **Workplace Trauma: Concepts, Assessment and Interventions**, s.195-196.

[338] 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.

[339] Einarsen ve Mikkelsen, s.134.

kapılmasına; mizah anlayışını kaybetmesine; alınganlaşmasına ve/veya kendini değersiz hissetmesine sebebiyet verebilir[340]. Uzun süreli psikolojik tacize maruz kalan birey, sinirli ve sorunla mücadele etmekten aciz bir birey haline dönüşebilir[341]. Nitekim, işyerinde psikolojik tacize veya diğer travmatik vakalara maruz kalmaya bağlı olarak ortaya çıkan tipik ruhsal belirtiler arasında bireyin (mağdurun) kendine olan saygısının azalması ve artan sinirlilik durumunun yer aldığı belirlenmiştir[342].

İşyerinde psikolojik taciz sürecinde mağdurun kişilik özelliklerinin yanı sıra tutumlarında da farklılıklar gözlenebilir. Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan bir bireyin, yaşadığı strese ve baskıya bağlı olarak sigara tiryakisi olduğu belirlenmiştir[343]. 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 saptanmıştır[344]. Birleşik Krallık'ta yaklaşık 1.400 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada ise, katılımcıların %7,4'ünün işyerinde maruz kaldıkları tacize bağlı olarak alkol ve sigara tüketimlerini arttırdıkları belirlenmiştir[345].

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalanların sergiledikleri tipik tavır ve davranışlar arasında sabit fikir geliştirmek, kararsızlık, 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, özgüven eksikliği, saldırgan çıkışlar yapma, edilgenlik (pasiflik), kimseye güvenmeme, kendini soyutlama, intihar girişimleri, herşeyi eleştirmek, her yaptığını iki, üç defa kontrol etme vb. davranışlar yer almaktadır[346].

İşyerinde psikolojik taciz süreci, mağdurun işe yönelik tutum ve davranışlarını da olumsuz etkiler. İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişiler, süreç içerisinde düşen motivasyonlarına bağlı olarak 'iş ve görevlerini özensiz yapma', 'düşük verimle çalışma', 'iş

---

[340] Field, s.138.

[341] Adams ve Crawford, s.40, Mikkelsen ve Einarsen, **Scandinavian Journal of Psychology**, s.403.

[342] Einarsen ve Mikkelsen, s.134.

[343] Adams ve Crawford, s.40.

[344] Quine, **British Medical Journal**, 1999, s.231.

[345] *Survey Research by The Andrea Adams Trust*, http://www.banbullyingatwork.com/docs/BBDStats.pdf, (11.03.2009).

[346] Field, s.133-134.

ve işyeri ile ilgili bir şey görmek istememe', 'işteki zamanını kötü kullanma', 'açıklama yapmadan işe gelmeme', 'devamsızlık yapma', 'düşük performansla çalışma' ve 'yaptığı işi sürekli kontrol etme' gibi davranışlar da sergileyebilirler[347]. Örneğin, ABD'de 1.182 üniversite çalışanını kapsayan bir araştırmada, işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu belirlenen çalışanların, mağdur olmayanlara göre kuruma daha az bağlı ve başka bir bölüme transfer olmaya ya da işten ayrılmaya daha istekli oldukları saptanmıştır[348].

Yukarıda belirtilen araştırmaların bulguları, özellikle uzun dönemli psikolojik taciz mağdurlarının, sürecin etkisiyle birlikte farklı ve olumsuz davranışlar veya tutumlar sergileyebileceklerini ve farklı kişilik özellikleri gösterebileceklerini ortaya koymaktadır. Bu süreçte mağdur, kontrolden çıkabilir, istemediği davranışlar sergileyebilir ve savunmasız kalabilir. Dolayısıyla mağdurun kişilik özellikleri, sadece işyerinde psikolojik taciz sürecini destekleyen özellikler olarak değil, aynı zamanda sürecin bizzat neden olduğu özellikler olarak da değerlendirilmelidir.

c. 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 pozisyonu da olumsuz etkilenir. 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, sigortanın kesilmesi, borçların artması, boşanma veya ayrılma gibi durumlar yer alır[349].

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişinin, süreç içerisinde finansal açıdan ne kadar etkilendiğine ilişkin rakamsal bir veri bulunmamaktadır. Ancak sürecin 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 kaybeder, sigortası kesilir, hatta kariyeri tehlike altına girebilir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin ge-

---

[347] Field, s.133-134.
[348] Keashly ve Neuman, s.3.
[349] Field, s.164.

nellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı[350] 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 başlayamamaları veya aynı sektörde çalışmak istememeleri, hem kariyerlerini zedeler hem de maddi açıdan sıkıntılar yaşamalarına neden olur[351].

Mağdurun psikolojik taciz sürecinde verdiği mücadele esnasında da, çeşitli masraflar ortaya çıkabilir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta 1.400 insan kaynakları departmanı çalışanının katıldığı bir araştırmada[352], katılımcıların %17'sinin işyerinde karşılaşılan psikolojik veya fiziksel taciz davranışları nedeniyle doktora gittikleri saptanmıştır. Doktor ve ilaç masraflarının, mağduru finansal açıdan etkileyeceği açıktır. Aynı çalışma sonuçları, katılımcıların %26'sının psikolojik tacizle mücadelede hukuksal danışmanlık hizmeti aldığını ortaya koymuştur. İşyerinde psikolojik taciz sürecinde, gerek süreci anlamak gerek önlemek adına alınan danışmanlık hizmetleri de, mağduru finansal açıdan olumsuz etkileyebilir.

Diğer taraftan, işyerinde psikolojik taciz sürecinde tacizcinin veya kurumun dava edilmesi de olasıdır. Davaya konu olan bir taciz olgusu ise hukuki masrafları da beraberinde getirir.

İşyerinde psikolojik taciz süreci içerisinde mağdurun sosyal saygınlığının zedelenmesi de olasıdır. Çevresindekiler mağduru dışlayabilir ve 'başarısız, elindekileri kaçırmış bir birey' olarak değerlendirebilirler[353]. Bu durumda mağdur, itibarını ve özgüvenini kaybedebilir. İşyerinde dışlanan ve özgüvenini yitiren mağdurun zedelenen sosyal saygınlığı, kötü referanslar almasına, dolayısıyla başka bir iş bulma şansını yitirmesine de neden olabilir[354].

d. İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinin Mağdurun Çevresine Etkisi: İşyerinde psikolojik taciz süreci, mağdurun çalışma arkadaşlarını, ailesini ve/veya yakınlarını da olumsuz etkileyebilir. 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 etkilendiğini ortaya

---

[350] Leymann, **European Journal of Psychology**, s.172; Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.14; Zapf ve Gross, s.515.

[351] Field, s.164.

[352] *Survey Research by The Andrea Adams Trust.* http://www.banbullyingatwork.com/docs/BBDStats.pdf

[353] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.154.

[354] Field, s.164.

koymuştur[355]. Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada ise olası bir psikolojik taciz vakasına en az iki kişinin tanık olduğu ve tanıkların %20'sinin de işten ayrıldığı belirlenmiştir[356]. Öyle ki, işyerlerinde psikolojik taciz sürecine tanık olan çalışanlar, stresli çalışma ortamına, kuruma olan güvenin azalmasına, bir sonraki mağdur olma korkusuna veya mağduru desteklememenin verdiği suçluluk duygusuna bağlı olarak, işyerinde psikolojik tacizden olumsuz etkilenebilirler.

İşyerinde psikolojik tacize tanık olanların çalışma ortamının, iletişim sorunlarının yaşandığı, bilgi akışının zayıf olduğu ve yeniliklere karşı duran bir çalışma ortamı olduğu belirlenmiştir[357]. Bu tür bir çalışma ortamında çalışanların stres yaşaması, akıl ve beden sağlıklarının bozulması, işe olan bağlılıklarının azalması veya işte memnuniyetsizliğinin artması olasıdır[358]. Örneğin Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacize tanık olanların akıl ve beden sağlığının, tacizle hiç karşılaşmamış olanlara göre daha kötü olduğu belirlenmiştir[359].

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişiye karşı takınılan tavır veya bu süreçte tacize karşı verilen tepkiler de tanıkları etkileyebilir. 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 duyabilir[360]. Diğer taraftan, mağduru destekleyen bir tutum içine girdiğinde de, tacizcinin hedefi olabilir ve kendini süreçten doğrudan etkilenen taraf pozisyonunda bulabilir.

İşyerindeki stresli ve korku dolu ortam, diğer çalışanların yaratıcılıklarını da olumsuz etkileyebilir. Öyle ki, işyerinde tacizci bir yöneticinin olması, çalışanların kolaylıkla yerine getirebilecekleri görevleri bile yapamamalarına, çalışma grubu içerisinde iletişim bozuklukları yaşanmasına neden olabilir. 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 saptanmıştır[361].

---

355 Varhama ve Björkqvist, s.1123.
356 Rayner ve Mclvor, s.20.
357 Rayner ve Mclvor, s.20.
358 Vartia-Vaanen, **People and Work Research Reports**, s.51.
359 Hoel ve Cooper, s.15-16.
360 Peyton, s.61.
361 Rayner, Hoel ve Cooper, s.58.

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 yansıtabilir[362]. Mağdurun, işyerinde psikolojik taciz nedeniyle asabi ve olumsuz bir ruh hali sergilemesi, eve her geldiğinde kendini yorgun hissetmesi ve sadece işyerinde yaşadıklarından bahsetme isteği duyması, kaçınılmaz olarak en yakın ilişkilerini bile olumsuz etkiler[363]. Zihni tek bir konuya odaklanan mağdur, ailesi veya yakınları ile iletişim sorunları yaşayabilir, hatta yakınları tarafından suçlanabilir. Bu durumda, mağdur hem evde hem işyerinde dışlanmışlık ve çaresizlik yaşamaya başlar ve çift taraflı bir psikolojik taciz sürecine maruz kalır[364].

İşyerinde psikolojik taciz uygulanarak işten ayrılmaya zorlanan bir kişinin işinden istifa etmesi sonucunda, aile ilişkileri olumsuz etkilenebilir. Bireyin işten ayrılması ile yaşadığı gelir kaybı, itibar kaybı, para kazanmamanın getirdiği utanç ve küçük düşme duygusu aile bireyleri arasında sorunlar yaşanmasına neden olabilir[365]. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin aile ilişkileri üzerindeki olumsuz etkileri, mağdurun ailesindeki bireylerin görünmeyen mağdurlar olmasına neden olur. Bu durum eşleri boşanma noktasına bile götürebilir[366].

2. KURUMA ETKİLERİ

İşyerinde psikolojik taciz sürecinden, tacizin yaşandığı kurum da olumsuz etkilenir. 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 alır. Bu görülebilen masraflar için harcanan zaman, çalışan kişi sayısı, çalışanların harcadığı mesai ve tüketilen kaynaklar, psikolojik taciz süreci ilerledikçe daha da artar, tacizi durdurmak üzere çalışan personelin maliyeti ve yasal maliyetler katlanır[367]. Birleşik Krallık'ta psikolojik tacizin sadece yasal maliyetinin bile 100.000£ olabileceği öne sürülmüştür[368]. Mağdurun fiziksel zarar

---

362 Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s 174

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

364 Tınaz, Bayram ve Ergin, s.36.

365 Duffy ve Sprerry, s.401.

366 Field, s.164.

367 Field, s.160-172.

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

gördüğü davalarda ise kurumun karşılaması gereken yasal maliyetin 1 milyon £'e kadar artabileceği öngörülmüştür[369].

Diğer taraftan işyerinde psikolojik taciz süreci, açıkça görünmeyen, hesaplanması güç maliyetleri de beraberinde getirir. 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 kaynaklanabilir[370]. Tüm bu faktörler, kurumda verimliliğin azalmasına ve hizmetlerin kötüleşmesine ve kurum içi maliyetlerin artmasına neden olur.

Çalışmalar işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireylerin, stresli ve düşük iş doyumu ile çalıştıklarını göstermektedir. Örneğin Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışma, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, mağdur olmayan çalışanlara kıyasla daha düşük iş memnuniyeti ile çalıştıklarını ortaya koymuştur[371]. Benzer olarak Finlandiya'da, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının daha fazla stres yaşadıkları ve daha düşük iş doyumu ile çalıştıkları saptanmıştır[372]. Norveç'te 207 çalışanın katıldığı bir araştırmada ise, işyerinde psikolojik taciz ile iş doyumu arasında negatif bir ilişkinin varlığına dikkat çekilmiştir[373].

İşyerinde psikolojik taciz süreci, çalışanların hastalık izni alarak, devamsızlık yapmalarına neden olarak[374] da, kurumu olumsuz etkileyebilir. Ancak çalışanların devamsızlığının, işyerinde psikolojik tacizle ilişkilendirilmesi zordur. Öncelikle, kurumda hastalık izni alarak işe devamsızlık yapanların kaydı net olarak tutulamayabilir. Öte yandan, mağdur maruz kaldığı süreç nedeniyle izin aldığını söylemeye çekinebilir veya kurumda devamsızlığın nedenine ilişkin bilgi

---

[369] 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

[370] Giga, Hoel ve Lewis, s.19.

[371] Quine, **British Medical Journal**, 1999, s.231.

[372] Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.50.

[373] 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.

[374] 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

toplanamayabilir. Bu bilgi eksikliğine rağmen Birleşik Krallık'ta stres nedeniyle yapılan devamsızlıkların %40'ının, işyerinde psikolojik tacizin neden olduğu stresten kaynaklandığı belirlenmiştir[375]. Diğer çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir. Örneğin, Finlandiya'da hastane çalışanları ile yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının, diğer çalışanlara kıyasla daha sık hastalık izni aldıkları ve bunun yanında mağdur olmayanlara göre %26 oranında daha fazla doktor raporu kullandıkları saptanmıştır[376]. 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 hesaplanmıştır[377]. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi sonuçları da, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların daha uzun süreli hastalık izni aldıklarını ve bir yıl içinde sağlık problemi nedeniyle 60 gün izin alanlar kategorisinde en fazla temsil edilen grup olduklarını göstermiştir[378].

İşyerinde psikolojik taciz süreci, mağdurların performansını, verimliliğini, işe bağlılığını olumsuz etkilediği gibi tanıkları da rahatsız edebilir. Tanıklar, işyerinde yaşanan anlaşmazlıklar, stresli çalışma ortamı, mağdur olma korkusu, vb. faktörlere bağlı olarak devamsızlık yapabilir, düşük performansla çalışabilir veya hastalık izni kullanmaya ve işten ayrılmaya daha eğilimli olabilirler[379].

Psikolojik tacizin yaşandığı kurum, piyasadaki saygınlığını kaybetme riski ile de karşı karşıyadır. Kurumun sahip olduğu kötü imaj, vasıflı çalışanların ve yatırımcıların, bu kurumdan uzak durmalarına sebebiyet vererek psikolojik tacizin kurumsal maliyetini daha da arttırabilir.

İşyerinde psikolojik tacizin kuruma getirdiği maliyetler psikolojik ve ekonomik maliyetler başlıkları altında ele alınabilir. 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 artma-

---

[375] Rayner ve Mclover, s. 21.

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

[377] Kivimaki, Elovainio ve Vahtera, s.659.

[378] Thirion ve diğerleri, s.40.

[379] Hoel, Sparks ve Cooper, s.33.

sı, 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 yer alır[380].

Söz konusu ekonomik ve psikolojik maliyetler öngörülmekle beraber, sürecin kuruma maliyetinin net olarak hesaplanması mümkün değildir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin kuruma olan maliyeti, ancak hesaplanabilen maliyetler çerçevesinde belirlenebilir. 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 maliyeti, 30.000$ ile 100.000$ arasında değişmektedir[381].

Birleşik Krallık'ta ise dava konusu olan bir psikolojik taciz vakasının kuruma finansal maliyeti, hesaplanabilen maliyetler çerçevesinde belirlenmiştir[382]. 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 gerekçeleri ile şikayetçi olmuştur. Davacının şikayeti üzerine kurumda gerekli işlemler 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 sağladığı danışmanlık hizmetinden faydalanmışlardır. Soruşturma sonucunda, davacının psikolojik tacize maruz bırakıldığı sonucuna ulaşılmış ve davalı işten çıkarılmıştır. Bu vakanın kuruma getirdiği hesaplanabilen maliyeti Tablo 4'te gösterilmiştir.

---

[380] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s.160.

[381] Leymann, **Violence and Victims**, s. 119–126.

[382] 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 dolaylı olarak etkilenen çalışanların neden olduğu maliyet	?
Diğer maliyetler (firmanın olumsuz imajının getirdiği maliyet vb)	?
Toplam maliyet	**28.109,00£**

?: Bilinmeyen ya da hesaplanamayan maliyet

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

İşyerinde psikolojik taciz süreci sonunda işten ayrılanların veya çıkarılanların yerine yeni birinin alınması ve eğitilmesi masrafı da, kurumların mali yükünü arttırır. İşyerinde psikolojik tacize bağlı olarak gerçekleşen işten ayrılmaların, 1.000 çalışanlı bir kuruma getirdiği maliyetin ortalama 1 milyon £ olabileceği hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 5).

Tablo 5
İşyerinde Psikolojik Taciz Nedeniyle İşten Ayrılmanın Kuruma Maliyetinin Hesaplanması

İşten ayrılanlar

Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmanın* verileri 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.

Işten ayrılan kişinin yerine birinin alınmasının ortalama maliyeti, insan kaynakları departmanı ve bölüm yöneticilerinin görüşme öncesinde, görüşme süresince ve görüşme sonrasında ve ayrıca işe alınan kişinin eğitilmesi sürecinde geçen zamanların maliyetlerini kapsamaktadır.

Işyerinde 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 (ayrılanların oranı) x yenileme maliyeti

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

1.000 x 0,15 (psikolojik tacizle karşılaşma oranı) x 0,25 (ayrılanların oranı) x 10.000£ (kişi başına ortalama maliyet) = **375.000£**

İşten ayrılan tanıkların yerine yeni çalışanların alınmasının maliyeti:

Aynı kurumda işten ayrılan tanıkların yerine yeni çalışanların alınmasının maliyeti ise her bir psikolojik taciz olgusuna iki kişinin tanık olduğu ve tanık olanların %20'sinin işten ayrıldığı varsayılarak hesaplanmaktadır

1.000 x 0,15 (psikolojik tacize maruz kalan sayısı) x 2 (bir vaka için tanık sayısı) x 0,20 (tanıkların işten ayrılma oranı) x 10.000£ (kişi başına ortalama maliyet) = **600.000£**

1.000 çalışanlı bir kurum için işten ayrılan mağdur ve tanıkların yenilenmesinin maliyeti

~1 milyon £

Kaynak: Rachel Rayner ve Karen Mclvor, **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

3. ÜLKE EKONOMİSİNE VE TOPLUMA ETKİLERİ

İşyerinde düşmanca bir ortam yaratan psikolojik tacizin, ülke ekonomisine ve topluma net maliyetini hesaplamak neredeyse imkansızdır, çünkü bu maliyet görünmeyen masrafları da kapsar, sadece bireysel ve kurumsal maliyetlerin toplanmasıyla elde edilemez[383]. Ancak bu konuda yapılan bir takım hesaplamalar da mevcuttur. Örneğin, Birleşik Krallık'ta 2007'de devamsızlık, işgücü devri ve verimlilik faktörleri temel alınarak yapılan hesaplamada, işyerinde psikolojik tacizin kurumlar için toplam maliyetinin yaklaşık 13.75 milyar £ olabileceği öngörülmüştür[384]. Buna göre, işyerinde psikolojik tacize bağlı olarak yapılan devamsızlığın 3.06 milyar £, işgücü devrinin 1.55 milyar £ ve düşen verimliliğin 9.14 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 yıllık maliyetinin 4 milyar £ olduğu ifade edilmiştir[385]. Avustralya'da, işyerinde psikolojik tacizin ülke ekonomisine maliyetinin, dolaylı ve görünmeyen maliyetler hesaba katıldığında, 6-36 milyar Avustralya Doları arasında değişebileceği öngörülmüştür[386].

Birleşik Krallık'ta işyeri stresinin neden olduğu hastalık izinlerinin %40'ının işyerinde tacizle ilişkili olduğu belirlenmiştir[387]. Hastalık izinlerinin kurum açısından 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. 2007-2008'de Birleşik Krallık'ta işyerinde psikolojik 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 saptanmıştır[388]. Söz konusu kayıp işgünlerinin hesaplanabilir maliyetinin ülke ekonomisine 13.2 milyar £, çalışan başına ise ortalama 517£

---

[383] Di Martino, Hoel ve Cooper, s.68.

[384] Giga, Hoel ve Lewis, s. 30.

[385] Field, s.163.

[386] 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.

[387] Rayner ve Mclover, s. 21.

[388] 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.

olduğu belirlenmiştir[389]. Bu rakamlara hesaplanamayan dolaylı masraflar da eklendiğinde, hastalık izinlerine bağlı kayıp işgünlerinin, ülkeye maliyetinin 19.9 milyar £'e kadar yükselebileceği öngörülmüştür[390].

9.000 çalışanın yer aldığı bir çalışmada, işyerinde psikolojik tacizin neden olduğu işgünü kaybı ve verimsizliğin ABD ekonomisine toplam 180 milyon $'lık bir maliyet getirdiği hesaplanmıştır[391]. Almanya'da yapılan bir çalışmada ise çalışan nüfusun mevcut çalışma sürelerinin %3,1'inin psikolojik tacize bağlı olarak boşa harcandığı belirlenmiştir[392]. Birleşik Krallık'ta 2007'de, işyerinde psikolojik taciz nedeniyle işinden ayrılan çalışan sayısının yaklaşık 200.000 kişi olduğu ve işyerinde psikolojik tacize bağlı olarak düşen verimliliğin 100 milyon işgünü kaybına denk olduğu belirlenmiştir[393]. Almanya'da yapılan bir çalışmada ise çalışan nüfusun mevcut çalışma sürelerinin %3,1'inin psikolojik tacize bağlı olarak boşa harcandığı belirlenmiştir[394]. Birleşik Krallık'ta 2007'de, işyerinde psikolojik tacize bağlı olarak düşen verimliliğin 100 milyon işgünü kaybına denk olduğu belirlenmiştir[395].

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 mağdura, tedavi süresince düzenli olarak doktor kontrolü, ilaç tedavisi tedarik edilmelidir. Tüm bu masraflar ve özellikle gelişmiş ülkelerde mağdura verilen hastalık ve işsizlik ödeneği, işyerinde psikolojik taciz sebebiyle evinden ayrılmak zorunda kalanlara sağlanan barınma evleri vb.masraflar, işyerinde psikolojik tacizin ülke ekonomilerini de olumsuz etkileyen bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır[396].

---

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

[390] Leaker, s.18.

[391] 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).

[392] 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).

[393] Giga, Hoel ve Lewis, s.3.

[394] Di Pasquale, *European Industrial Relations Observatory On-line*. http://www.eurofound.europa.eu.

[395] Giga, Hoel ve Lewis, s.3.

[396] Field, s.163-164.

İşyerinde psikolojik taciz süreci, ülke ekonomisine zarar vermekle kalmamakta; toplumu da olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin, işyerinde psikolojik taciz süreci sonucunda gerçekleşen işten çıkarmalar, ülkede geçici veya uzun süreli işsizliğe neden olarak toplumsal sorunlar yaşanmasına sebebiyet verebilir. Sürecin, erken emeklilik, işsizliğe bağlı artan bağımlı nüfus, işten ayrılan/çıkarılan üretken çalışanların yeteneklerinden ve tecrübelerinden faydalanamama, azalan ulusal verimlilik gibi sonuçları da bulunmaktadır[397].

D. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN ÖNLENMESİ VE DURDURULMASI

İşyerinde psikolojik taciz süreci, şiddeti giderek yükselen bir süreçtir. Süreç içinde verilen bireysel ve/veya kolektif mücadele, kurum kültürü ve yasal düzenlemeler, sürecin ilerleyişini etkileyebilir.

1. BİREYSEL MÜCADELE

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan kişilerin, sürece karşı mücadelelerinde üç farklı seçenekleri olduğu öne sürülmüştür[398]. Bu seçeneklerden ilki, istifa ederek süreçten kaçmaktır. İkinci seçenek, 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 kendini 'kaybeden kişi' olarak algılamasına neden olabilir ve sonraki iş görüşmeleri için olumsuz referans oluşturabilir. İşyerinde kalıp, olup biteni sindirmeyi deneyen ve pasif bir tutum sergileyen mağdur için ise, psikolojik taciz süreci daha da şiddetlenebilir; mağdur özgüvenini, işyerindeki pozisyonunu ve/veya itibarını kaybedebilir. İşyerinde psikolojik taciz sürecine karşı gelerek aktif mücadele etmenin ise, süreci durdurmak adına benimsenmesi gereken en iyi strateji olacağı belirtilmiştir[399]. Dolayısıyla, işyerinde psikolojik taciz sürecinin ilerleyişini, tacize maruz kalan kişinin tacizle mücadele yöntemi, bir başka deyişle tacize karşı verdiği tepkiler etkileyebilir.

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireyin verdiği aktif tepkiler arasında 'tacizciye karşı durmak', 'çalışma arkadaşlarından, yöneticiden, üst yönetimden, insan kaynakları yönetiminden,

---

[397] Martino, Hoel ve Cooper, s.68.
[398] Adams ve Crawford, s.113.
[399] Adams ve Crawford, s.113.

sendika temsilcilerinden, işyerindeki sağlık birimi personelinden yardım istemek' ve 'yasal yola başvurmak' gibi tepkiler yer alır[400]. Pasif tutum ise 'saldırıları önemsememe', 'sessiz kalma', 'herhangi bir şey yapmama' gibi tutumlar ile açıklanır. Diğer bir deyişle pasif tutum, mağdurun tacize karşı tepkisiz kalması anlamına gelir. Bu tür bir tutum içindeki mağdur, neler olduğunu anlayamayabilir, çoğu zaman yaşadıklarını konuşmaya cesaret edemez ve saldırıların zaman içinde sonlanacağını umar[401].

Bireylerin işyerinde psikolojik taciz sürecinde verdikleri pasif ve aktif mücadele yöntemleri resmi veya resmi olmayan yollarla sürdürülebilir. Süreç, bireyin 'doğrudan tacizci ile konuşması' veya 'üçüncü bir kişinin devreye girmesi' ile resmi olmayan yoldan durdurulmaya çalışılabildiği gibi 'şikayette bulunma' veya 'mahkemeye başvurma' gibi resmi yollarla da engellenmeye çalışılabilir[402].

İşyerinde psikolojik tacize karşı verilen bireysel tepkiler, taciz sürecinin hangi aşamada olduğuna, tacizin şiddetine, mağdurun niteliklerine, tacizcinin pozisyonuna ve diğer çevresel faktörlere bağlı olarak değişebilir[403]. Örneğin 1.400 çalışanın katıldığı bir çalışma, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların %77'sinin yaşadıklarının üstesinden gelebilmek için aile ve yakın arkadaşları ile konuşma yolunu seçtiğini; %60'ının iş arkadaşları ile konuştuğunu; %35'inin resmi şikayette bulunduğunu; %53'ünün yeni bir iş aramaya başladığını; %26'sının ise hukuksal danışmanlık hizmeti aldığını göstermiştir[404]. Aynı çalışmada, katılımcıların %37'si işyerinde psikolojik taciz sürecini durdurmak adına verdikleri mücadelenin ses getirmediğini, bir kısmı da verdikleri tepkilerin durumu daha da kötüleştirdiğini belirtmiştir. Mağdurların sadece %4'ünün süreci durdurduğu belirlenmiştir.

---

[400] Gwénaëlle Poilpot Rocaboy, '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, s.8.

[401] Rocaboy, s.8.

[402] 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.

[403] Rocaboy, s.8, Zapf ve Gross, s.497-522 , Ragnar Olaffson ve Hanna Johannsdottir, 'Coping with Bullying in the Workplace', **British Journal of Guidance and Councelling,** Vol.32, No.3, 2004, s.319-333.

[404] *Survey Research by The Andrea Adams Trust,* http://www.banbullyingatwork.com/docs/BBDStats.pdf.

İrlanda'da yapılan bir araştırmada da, işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalanların genellikle sıkıntılarını aile (%63,7) veya yakınları (%76,4) ile paylaştığı; %56'sının yönetici, %17,2'sinin sendika temsilcisi ile konuştuğu; %20,5'inin şikayette bulunduğu; %14,2'sinin tıbbi yardım aldığı ve %7,4'ünün ise hukuksal danışmanlık hizmetine başvurduğu belirlenmiştir[405]. Aynı çalışmada katılımcıların %57,7'sinin işten, %20,2'sinin ise çalışma hayatından ayrılmayı düşündüğü saptanmıştır. Birleşik Krallık'taki 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 göründüğünü; %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 yüzleştiğini ortaya koymuştur[406].

Danimarka'da yapılan bir çalışmada ise işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların iftira ve/veya uygunsuz şakalar gibi olumsuz davranışları genellikle şakaya vurarak, sürecin üstesinden gelmeye çalıştıkları belirlenmiştir[407]. 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 kaydedilmiştir[408].

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

---

[405] O'Connell, Calvert ve Watson, s.51-52.

[406] Rayner, Hoel ve Cooper, s.35.

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

[408] 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.

bu stratejilerini değiştirmeleri de olasıdır[409]. Örneğin, taciz sürecinin başlangıcında 'yardım isteme', 'kendini savunma' gibi aktif mücadele stratejileri uygulayan mağdurun, sürecin ilerleyen aşamalarında 'saldırılardan kaçınması' ve 'hiçbir şey yapmaması' mümkündür[410]. 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 belirlenmiştir[411]. Bu bulgular, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan bireylerin tepkilerinin sürecin şiddetine ve yönetimin tutumuna bağlı olarak farklılaşabildiğini göstermekte ve mağdurların basitçe mücadele veya kaçış yolunu seçmediklerini ortaya koymaktadır. Bireysel tepkilerin süreç içerisinde farklılaşabildiğini, Almanya'da yapılan bir çalışma da[412] 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 mağdurun, işe bağlılığının azaldığı, işini önemsemediği ve özensiz çalışmaya başladığı saptanmıştır. Çalışmada işyerinde psikolojik tacize maruz kalan mağdurların, taciz süreci içerisinde çeşitli aktif tepkiler vermelerine ve/veya pasif tutum sergilemelerine karşın, son olarak işten istifa ettikleri ve/veya işi önemsememeye başladıkları belirlenmiştir. Bir başka çalışmada[413], işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların ancak istifa ederek, yaşadıkları taciz sorunu çözümleyebileceklerine inandıkları ifade edilmiştir.

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 saptanmıştır[414]. ABD'deki bir çalışma da, işyerinde psikolojik taciz olgularının

---

[409] Zapf ve Gross, s.512.

[410] Olaffson ve Johannsdottir, s.319.

[411] 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.

[412] Niedl, s.246-247.

[413] 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.

[414] Zapf ve Gross, s.497.

%77'sinde sürecin, mağdurun işten ayrılması ile sonlandığını göstermiştir[415].

Tüm bu bulgular, sürecin başlangıcında pasif tutum sergilemenin süreci şiddetlendirdiğine[416]; tacizciye karşı gelmenin ise, tacizi önlemek adına atılan olumlu bir adım olabileceğine[417] işaret etmektedir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişilerin sürece karşı verdikleri tepkiler bir çok faktöre göre değişebilse de, bu işyeri terörüne karşı bireysel mücadelede aşağıda belirtilen önlemlerin alınması, sürecin durmasına veya bireyin süreçten daha az etkilenmesine katkıda bulunabilir[418]:

- ✓ İşyerinde karşılaşılan her türlü olumsuzluk için yazılı kayıt tutulmalı; tehdit eden davranışların tarihleri ve detayları not edilmeli.
- ✓ İşyerinde olup bitenlere dair yazılı kanıtlar hazırlanması sonrasında tacizciye, yaşattığı sıkıntı yazılı olarak bildirilmeli. Ancak bu durumda, tacizinin 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 resmi olmayan yollar denenmeli.
- ✓ Resmi olmayan yolla çözüme ulaşılamaması halinde kanıtlar, birim yöneticisine, insan kaynakları birimi sorumlusuna veya sendika temsilcisine sunulmalı.
- ✓ Tacizcinin birim yöneticisi olması durumunda, bir üst düzey yöneticiye şikayette bulunulmalı, kanıtlar sunulmalı.
- ✓ Sakin olmalı, kontrolün kaybedilebileceği tartışmalara girilmemeli. Gerekli olması durumunda hastalık izni alınmalı. Bu izin bir zayıflık belirtisi olarak değil; bir sonra atılacak adımın belirlendiği bir süre olarak düşünülmeli.
- ✓ Tacizci ile yalnız kalmaktan kaçınılmalı. Tacizci ile yaşanabilecek her türlü olumsuzluğa, diğer çalışanların da tanık olması sağlanmalı.

---

[415] Namie, *US Workplace Bullying Survey*, http://www.bullyinginstitute.org.
[416] Olaffson ve Johannsdottir, s.319.
[417] Rayner, Hoel ve Cooper, s.146; Mikkelsen, s.90.
[418] Adams ve Crawford, s.133.

✓ Yaşananlara tanık olan çalışma arkadaşlarından destek istenmeli.

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

İşyerinde psikolojik tacize tanık olan çalışanların grup baskısı, kendini koruma veya mağdur olma korkusu nedeniyle mağduru desteklememesi, tacizi görmezden gelmesi ve tacizciye karşı durmaması da olasıdır. Çalışma arkadaşlarının bu pasif tavırlarının, psikolojik taciz sürecinin ilerlemesine yardımcı olduğu kabul edilmektedir[419]. İşyerindeki diğer çalışanların mağduru desteklemeyen ve hatta onu suçlayan tavırları, şüphesiz süreci olumsuz etkiler. 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 bırakabilir ve sürecin şiddetlenmesine neden olabilirler[420]. Bu tip bir durumla karşılaşan mağdur, tekrar eleştirileceği korkusu ile diğerleri ile iletişim kurmaya çekinebilir, mücadelesinde geri adım atabilir ve somurtkan, iletişim kurmayan, işbirliği yapmayan, takım ruhuna sahip olmayan kişi olmakla suçlanabilir[421].

Diğer taraftan çalışma arkadaşlarının mağdura destek vermesi, sürecin kurum tarafından algılanmasına yardım ederek mağdurun mücadelesini güçlendirebilir. Mağdur, sürecin şiddetlenmesine bağlı olarak ciddi sağlık sorunları yaşayabilir, kişiliği ve performansı işyerinde sorgulanır hale gelebilir. Mağdurun bu pozisyonu, onun kurumdan gerekli desteği görmemesine ve şikayetlerinin dikkate alınmamasına neden olabilir. Ancak çalışma arkadaşlarının desteği, mağdurun inandırıcılığını kaybetmesini engelleyerek, sesini duyurmasına destek olabilir[422] .

ABD'de yapılan bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan ve/veya bu sürece tanık olan 30 katılımcıdan 12'sinin sürece karşı kolektif mücadele verdiği belirlenmiştir[423]. Çalışma so-

---

[419] Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.18.

[420] Judith Macintosh, 'Tackling workplace bullying' **Issues in Mental Health Nursing**, 27, 2006, s. 670.

[421] Field, s.128.

[422] 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.

[423] Lutgen-Sandvik, **Communication Monographs**, s.423.

nucunda kolektif mücadele verenler için işyerinde psikolojik taciz sürecinin, bireysel mücadele verenlere göre daha nadir işten ayrılma veya çıkarılma ile sonlandığı belirlenmiştir. Ayrıca kolektif mücadele verilen vakaların bazılarında, tacizcinin davranışlarının yönetim tarafından cezalandırıldığı da belirlenmiştir. Söz konusu çalışmada bireysel mücadele veren 15 katılımcıdan altısı için sürecin istifa ederek, üçü için ise işten çıkarılarak sonlandığı belirlenmiştir.

2. KURUMSAL MÜCADELE

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

Bu noktada kurumun psikolojik tacize karşı bir politika benimsemesi önem taşır. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin şikayetlerini dikkate almayan, anlaşmazlığın bireyler arasında olduğunu varsayan ve çözümü taraflara bırakan 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 olabilir[424]. Dolayısıyla, işyerinde psikolojik taciz sürecine izin veren kurum anlayışı ve bu anlayışı temsil eden insan kaynakları birimi ve bölüm yöneticilerinin tutumları, psikolojik taciz sürecinin şiddetlenmesine sebebiyet verebilir. Tacizcinin gizli saldırılarına göz yuman, tacizin hedefi olan kişiyi suçlayan yönetim anlayışı, işyerinde psikolojik taciz sürecini destekleyebilir ve tacizci ile mağdur arasındaki güç eşitsizliğini pekiştirebilir[425].

Kurumun, insan kaynakları yöneticilerine ve diğer yöneticilere işyerinde psikolojik taciz konusunda eğitim vermesi önem taşır. Kurumdaki insan kaynakları birimlerinin de, çalışanları bu süreç konusunda bilgilendirmesi ve sürece maruz kalanlara destek olması gerekir. Bu gerekleri yerine getirmeyen bir insan kaynakları yönetimi bi-

---

[424] Niedl, s.247.

[425] 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.

rimi, süreci tetikleyen potansiyel bir kaynak olarak algılanabilir[426]. 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 insan kaynaklar biriminin ve kurumun, psikolojik taciz sürecini sonlandırmada etkili olduğu kabul edilmektedir[427]. Bu kurumların, psikolojik taciz karşıtı politikalarını yazılı düzenlemeler aracılığıyla çalışanlarına sunması önem taşır. 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 verilmelidir[428].

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları gelişmiş kurumlarda, işyerinde psikolojik tacize yönelik farkındalığın daha yüksek olduğu ve bu kurumların tacizi önlemek adına daha belirgin adımlar attığı, Finlandiya'da 205 insan kaynakları birimi yöneticisini kapsayan bir çalışma sonucunda belirlenmiştir[429]. Kurumun psikolojik tacize karşı önlem alması ile kurumda yapılan taciz şikayetleri arasında olumlu bir ilişki saptanmış olup psikolojik tacize yönelik şikayetlerin fazla görüldüğü kurumlarda, diğerlerine kıyasla daha fazla psikolojik taciz karşıtı önlem alındığı belirlenmiştir.

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 sebebiyet verebilir. Buna göre, işyerinde psikolojik tacize ilişkin bir soruşturmanın layıkıyla yapılabilmesi için kuru-

---

[426] 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; Keashly ve Neuman, s.3-4.

[427] 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.6.

[428] Rayner, Hoel ve Cooper, s.164-165.

[429] Denise Salin, 'The Prevention of Workplace Bullying as a Question of Human Resource Management: Measures Adopted and Underlying Organizational Factors' **Scandinavian Journal of Management**, Vol.24, No.3, 2008, s.221.

mun gerekli bazı koşulları yerine getirmesi gerekir. Söz konusu koşullar[430] aşağıda belirtilmiştir.

- ✓ Olası bir psikolojik taciz olgusunun soruşturması, kurum içi kaynaklarla gerçekleştirileceği gibi kurum dışı bir hizmetle de sağlanabilir. Kurumun işyerinde psikolojik taciz şikayetini soruşturma konusunda deneyiminin olmadığı durumlarda, kurum dışından bilgi sahibi, deneyimli ve uzman birinin soruşturma yapması daha uygundur. Kurum dışından bir uzmanın, objektif ve adil, deneyimli, özellikle hassas konularda daha az stresli davranabilen, yasal açıdan daha fazla bilgi sahibi olan, 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 öngörülmektedir[431].
- ✓ Soruşturma sürecinde her iki tarafın (tacizci olduğu iddia edilen kişi ve şikayetçi kişi) gösterdiği tanıklarla görüşülmelidir. Soruşturma, tanık sayısına veya tanıkların görüşmeyi kabul ettikleri tarihlere bağlı olarak uzayabilir. Buna göre, soruşturmanın bitiş tarihine ilişkin kesin bir tarih verilmemelidir.
- ✓ Tanıkların veya tarafların görüşmelerde söylemeyi unuttukları bilgileri veya soruşturmanın yönünü değiştirebilecek yeni bilgileri iletebilmeleri için soruşturmayı yapan kişinin ulaşılabilir olması önem taşır. Görüşülen kişilerin kendilerini rahat hissedecekleri bir görüşme odası hazırlanmalıdır. Görüşme süresi iki saatten fazla sürmemelidir. Bu süre içerisinde bir ara verilmelidir.
- ✓ İzin verildiği taktirde görüşmeler kaydedilmelidir. Kayıt, psikolojik taciz olgusunun daha iyi algılanmasına olanak tanır. 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.

---

[430] 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.

[431] Peyton, s.92.

- ✓ 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 notlarını kapsamalıdır. Birden fazla kişi hakkında şikayet varsa raporlar her bir kişi için ayrı tutulmalıdır.
- ✓ Soruşturmayı yapan kişiden kimi zaman önerilerde bulunması istenebilir. Öneriler, sadece psikolojik taciz olgusuna dahil olan kişiler için değil, kurum kültürüne ilişkin de olmalıdır. Örneğin, kurum politikalarında yapılması gereken değişikliklere, uygulamalarda gerekli düzeltmelere veya yöneticilerin eğitilmesine ilişkin öneriler.

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 modeldir[432]. 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 gerekir. Kurum, bu bilgiler ışığında psikolojik taciz karşıtı politikalarını ve davranış kodlarını oluşturmalıdır.

İkinci aşamada psikolojik tacizin ortaya çıkarılması söz konusudur. Açık bir şekilde gözlemlenen psikolojik taciz vakalarının, yöneticiler tarafından açığa çıkarılması gerekir. Ancak belirgin bir şekilde hissedilmeyen vakalarda, mağdurun tarafsız bir danışmana başvurması daha uygundur.

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 eği-

---

[432] Hubert, s.299-311.

timli olması önem taşır. Aksi taktirde danışman mağduru suçlayabilir ve mağdurun depresyona girmesine, hatta intihara teşebbüs etmesine bile neden olabilir. Danışmanın vereceği uygunsuz tavsiyeler, bireyler arasındaki tartışmaları çözmek yerine, tartışmaların şiddetlenmesine sebebiyet verir. Dolayısıyla danışmanın mağduru dinlemesi, mümkün olan müdahale stratejileri konusunda bilgilendirmesi ve mağdurun sağlık şikayetlerinde bulunması durumunda, onu kurumun sağlık görevlisine ya da psikoloğuna yönlendirmesi gerekir. Danışmanlık ya da sağlık hizmetinin yeterince etkin olmadığı kurumların, bu hizmetleri kurum dışından temin etmesi, sorunun çözümü için önem arz eder.

Kurumda psikolojik tacize karşı önlemler alınmasına karşın, psikolojik taciz vakaları ortaya çıkabilir. Ortaya çıkan bir psikolojik taciz vakasına kurumun müdahalesi şarttır. Modelde dördüncü aşama müdahale aşamasıdır. Bu aşamada kurumlar, psikolojik tacize neden olan kişi ya da kişilerin norm ve değerlerinin değiştirilmesi için çaba göstermelidir. Ancak bu değişim çoğu zaman zor gerçekleşebilir. Bu durumda, yöneticilerin bir grup toplantısı düzenlemesi, toplantıda grup normları ve kurumun davranış kodları konusunda bilgiler vermesi önem taşır. Yöneticilerin tacizci ile konuşmaları ve onu uyarmaları, psikolojik taciz vakasının tarafları arasında uzlaşma sağlamaya çalışmaları, diğer müdahale önerileri arasındadır. Ancak, kimi zaman bu resmi olmayan müdahale stratejileri, psikolojik tacizi sonlandırmakta başarılı olamaz ve resmi müdahaleye ihtiyaç duyulur. Bu durumda mağdurun, öncelikle kuruma resmi şikayette bulunması gerekir. Bu süreç, tacizcinin işten çıkarılması ya da başka bir bölüme transferi ile sonlanabilir. Bu da yeterli olmadığında mağdur, konuyu mahkemeye taşıyabilir. Sorunun resmi müdahaleye gerek kalmadan çözülmesi, hem mağdur hem mağdurun diğer çalışanlarla olan ilişkisi açısından daha etkilidir. Çünkü resmi bir prosedür başladığı taktirde olgu, bir 'kazanan-kaybeden' çatışmasına dönüşür ve kaybeden tarafın işten ayrılması ile sonuçlanır. Hatta kazanan taraf bile kurumda yaşadıklarını bilen çalışma arkadaşları ve yöneticilerle çalışmanın getirdiği zorluklara bağlı olarak, işten ayrılmayı tercih edebilir.

Modelin son aşaması koruma aşamasıdır. Psikolojik taciz vakasının sonlanma biçimine bağlı olarak kurum, sürece dahil olanları korumakla yükümlü olmalıdır. Öyle ki, uzlaşma yoluyla çözülen bir vakada, her iki tarafın da bir daha aynı sorunları yaşamamaları için kurumların gerekli özeni göstermesi gerekir. Tacizcinin başka bir bölüme transferi ile sonuçlanan bir psikolojik taciz vakasında ise trans-

fer olunan departmanın yöneticisi de, konuyla ilgili bilgilendirilmeli ve olası benzer vakalar için gerekli önlemleri alması sağlanmalıdır.

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 gelir[433].

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 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 çalışılır[434]. Diğer taraftan sağlık birimi çalışanları, bölüm 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 önlemeleri alsa bile psikolojik taciz süreci başlayabilir. Bu durumda sürecin başlangıcında, kurumun anında müdahalesi önem taşır. Taraflar arasındaki potansiyel psikolojik taciz süreci, bölüm yöneticilerinin ve/veya insan kaynakları yöneticilerinin desteğiyle, başladığı anda durdurulabilir.

Müdahale geciktikçe psikolojik taciz süreci daha da şiddetlenir ve ciddi olumsuz etkileri beraberinde getirir. Ancak hangi aşamada olursa olsun psikolojik tacize müdahale edilmesi gerekir. 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; gerek-

---

[433] 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.

[434] Resch ve Schubinski, s.295.

tiği takdirde bu hizmet için üçüncü bir tarafa başvurmalıdır[435]. 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 şemanın[436](Şekil 1) en alt bölümünde yer alan olumsuz davranışların, problemin temelini oluşturduğu ve bu aşamada kurumun söz konusu davranışların ortaya çıkma ihtimalini en aza indirgeyen politikalar benimsemesi gerektiği öne sürülmüştür[437]. İşyerinde psikolojik tacizi önleme alanı olarak isimlendirilen bu alanda kurumun; kişiler arası ilişkilerin açık ve saygılı olduğu, farklılığın hoş görüldüğü bir çalışma ortamı yaratması; tüm çalışanlara eşit ve saygılı davranmayı öngören liderlik tarzının ve yöneticilik uygulamalarını benimsemesi; yöneticilerini çatışma yönetimi konusunda eğitmesi; iş etiğine önem vermesi; çalışanların hedeflerini, görevlerini ve sorumluluklarını açıkça belirlemesi ve işyerinde psikolojik tacize ve her türlü kötü davranışa müsamaha göstermeyen bir kültüre sahip olması önem taşır[438].

İşyerinde psikolojik taciz sürecine karşı gerekli önlemlerin alınmaması, sürecin başlamasına ve kurumun tacizi önleme alanından, tacize müdahale alanına geçmesine neden olur. Bu aşamada sürece maruz kalan kişi/kişiler kurum içinde resmi olmayan ya da resmi şikayetlerde bulunabilir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kaldığını düşünen bir çalışanın kurumdaki yetkililere taleplerini ve şikayetlerini resmi olmayan yoldan ifade etmesi durumunda, kurumun tacizi önlemek adına müdahalesi, sürecin durdurulmasında etkili olabilir. Diğer taraftan, resmi olmayan şikayetleri dikkate almayan ve müdahale için resmi şikayeti bekleyen bir kurumun, tacizi önleme konusunda başarılı olma şansının azaldığı da belirtilmiştir[439]. Resmi olma-

---

[435] 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, s.276.

[436] 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.

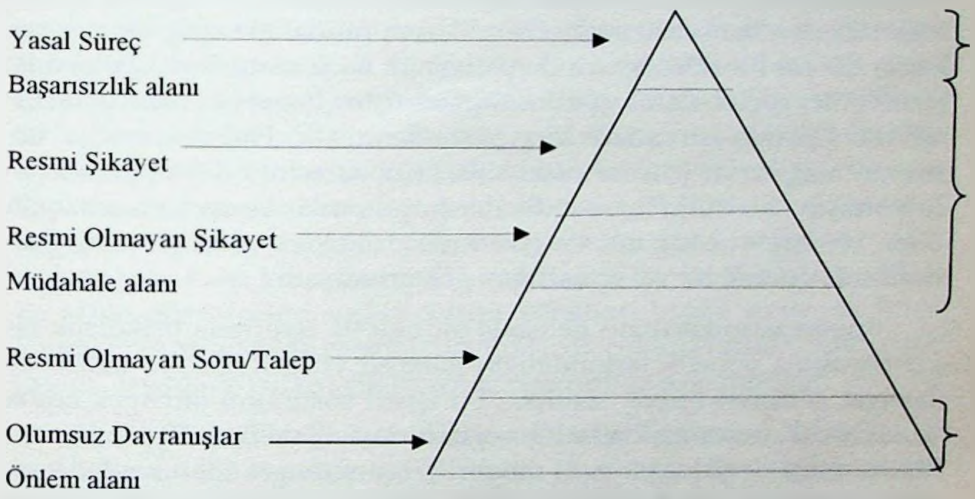
[437] Rayner, s.62.

[438] 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.

[439] Rayner, **Workplace Violence: Issues, Trends and Strategies**, s.62.

yan ya da resmi şikayet üzerine kurum, istenmeyen davranışı sonlandırma amacına odaklanmalıdır. Bu doğrultuda, kurumun 'mağduru suçlayan' veya 'tacizciye şiddetle saldıran' bir tutum içine girmeden taraflarla ve tanıklarla gerekli görüşmeleri adil olarak gerçekleştirmesi önem taşır[440].

Kurumun müdahalesinin etkisiz ve yetersiz olması durumunda mağdur, yasal yola başvurabilir ve bu durumda kurum, süreci sonlandırmada başarısız olur.



Şekil 1 Durumsal Hiyerarşi Şeması *(Event Hierarchie 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

3. SENDİKAL MÜCADELE

İşyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalan bireyin, kimi zaman süreci sonlandırmak üzere sendikaya danışması da olasıdır. Örneğin, İrlanda'da yapılan bir araştırmada işyerinde psikolojik taciz sürecine maruz kalanların %17,2'sinin, süreci durdurmak amacıyla sendika temsilcisi ile konuştuğu belirlenmiştir[441].

Sendikaların işyerinde psikolojik taciz sürecine yönelik algıları, mağdura verdikleri destek veya sendikanın gücü gibi faktörler, sürecin sonlanmasında etkili olabilir. Üyelerini, işyerinde psikolojik taciz

---

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

[441] O'Connell, Calvert ve Watson, s.51-52.

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 sendikalar, sürecin önlenmesinde veya durdurulmasında önemli rol oynar. Örneğin Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada işyerinde psikolojik taciz sorununun kalıcı olarak çözümlenmesinde sendikaların önemli rol oynadığı saptanmıştır[442]. Çalışmada 18 işyerinde 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 birinde, işyerinde psikolojik taciz sorunu çözülememiş; birinde 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 işveren arasında etkin bir bağ kurduğunu ve işyerinde psikolojik taciz sürecini durdurmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

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 Birleşik Krallık'ta 58 sendikanın üye olduğu ve yaklaşık yedi milyon çalışanı temsil eden konfederasyon, işyerinde psikolojik tacizi de kapsayan işyeri sorunlarına ilişkin bildiriler hazırlamakta, kitapçıklar bastırmaktadır[443]. 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 çağırmaktadır.

Birleşik Krallık'ta bir kamu hizmetleri sendikası, işyerinde psikolojik/fiziksel tacizi önlemek amacına yönelik ülke genelinde anket araştırmaları yapmakta, çalışanları bilgilendirmek adına broşürler yayınlamaktadır[444]. Sendikalar, işyerinde psikolojik tacizin net bir şe-

---

[442] 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).

[443] TUC, *Bullied at Work, Don't Suffer in Silence*, 2005, http://www.tuc.org.uk/tuc/rights_bullyatwork.cfm, (11.03.2009).

[444] **UNISON**, 'Guidence for Young Workers on Bullying and Harassment at Work', (Broşür), 2006, s.1-6

kilde ifade edildiği sözleşmelerin imzalanmasında da etkili olmaktadırlar. Danimarka'da bir işçi konfederasyonu ve işveren konfederasyonu arasında imzalanan toplu iş sözleşmesinde de, psikolojik/fiziksel taciz karşıtı bir çalışma ortamı sağlanması şartı yer almıştır[445]. 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 oluşturmaktadır[446].

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 eklenmiştir[447]. İtalya'da Ulusal Sigorta Şirketleri Birliği ile beş sendika arasında imzalanan toplu sözleşme vasıtasıyla birlikte işyerinde psikolojik tacizi önlemek adına planlar yapmak ve davranış kodları oluşturmak üzere ortak bir denetleyici birim oluşturulması öngörülmüştür[448]. İtalya'da çalışanı işyerinde cinsel, psikolojik ve fiziksel tacize karşı koruyan bir diğer sözleşme, üç büyük işçi sendikası ve toplu görüşmeleri yapan kamu yönetimi birimi arasında imzalanmıştır[449]. Böylelikle çeşitli bakanlıklarda çalışan 280.000 kamu çalışanına, işyerinde psikolojik tacize karşı koruma sağlanmıştır.

İşyerinde psikolojik taciz olgusu, Türkiye'deki sendikalar için ise oldukça yeni bir olgudur. Sendikaların yayın organlarında bu olguya yönelik bakış açılarını değerlendiren çalışmalar yer bulmaya başlamıştır[450].

---

[445] 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).

[446] Inger Lise Eriksen-Jensen ve HK Handel Arhus, '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.

[447] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.17.

[448] 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).

[449] 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).

[450] Yavuz Demirel, 'Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine bir Araştırma', **TİSK Akademi**, Cilt:4, Sayı:7, 2009, s.118-137, Savaş Bozbel ve Serap Palas, 'İşyerinde Psikolojik Taciz ve Hukuki Sonuçları', **TİSK Akademi Dergisi**, C.2, S. 3, s. 67-81, 2007; Pınar Tınaz, 'Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)', **Mercek Dergisi**, Yıl:12, Sayı:46, Ocak 2007, s.7-12, Pınar Tınaz,

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 sendikalar, sürecin önlenmesinde veya durdurulmasında önemli rol oynar. Örneğin Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada işyerinde psikolojik taciz sorununun kalıcı olarak çözümlenmesinde sendikaların önemli rol oynadığı saptanmıştır[442]. Çalışmada 18 işyerinde 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 birinde, işyerinde psikolojik taciz sorunu çözülememiş; birinde 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 işveren arasında etkin bir bağ kurduğunu ve işyerinde psikolojik taciz sürecini durdurmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

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 Birleşik Krallık'ta 58 sendikanın üye olduğu ve yaklaşık yedi milyon çalışanı temsil eden konfederasyon, işyerinde psikolojik tacizi de kapsayan işyeri sorunlarına ilişkin bildiriler hazırlamakta, kitapçıklar bastırmaktadır[443]. 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 çağırmaktadır.

Birleşik Krallık'ta bir kamu hizmetleri sendikası, işyerinde psikolojik/fiziksel tacizi önlemek amacına yönelik ülke genelinde anket araştırmaları yapmakta, çalışanları bilgilendirmek adına broşürler yayınlamaktadır[444]. Sendikalar, işyerinde psikolojik tacizin net bir şe-

---

[442] 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)

[443] TUC, *Bullied at Work, Don't Suffer in Silence*, 2005, http://www.tuc.org.uk/tuc/rights_bullyatwork.cfm, (11.03.2009)

[444] **UNISON**, 'Guidence for Young Workers on Bullying and Harassment at Work', (Broşür), 2006, s.1-6

kilde ifade edildiği sözleşmelerin imzalanmasında da etkili olmaktadırlar. Danimarka'da bir işçi konfederasyonu ve işveren konfederasyonu arasında imzalanan toplu iş sözleşmesinde de, psikolojik/fiziksel taciz karşıtı bir çalışma ortamı sağlanması şartı yer almıştır[445]. 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 oluşturmaktadır[446].

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 eklenmiştir[447]. İtalya'da Ulusal Sigorta Şirketleri Birliği ile beş sendika arasında imzalanan toplu sözleşme vasıtasıyla birlikte işyerinde psikolojik tacizi önlemek adına planlar yapmak ve davranış kodları oluşturmak üzere ortak bir denetleyici birim oluşturulması öngörülmüştür[448]. İtalya'da çalışanı işyerinde cinsel, psikolojik ve fiziksel tacize karşı koruyan bir diğer sözleşme, üç büyük işçi sendikası ve toplu görüşmeleri yapan kamu yönetimi birimi arasında imzalanmıştır[449]. Böylelikle çeşitli bakanlıklarda çalışan 280.000 kamu çalışanına, işyerinde psikolojik tacize karşı koruma sağlanmıştır.

İşyerinde psikolojik taciz olgusu, Türkiye'deki sendikalar için ise oldukça yeni bir olgudur. Sendikaların yayın organlarında bu olguya yönelik bakış açılarını değerlendiren çalışmalar yer bulmaya başlamıştır[450].

---

[445] 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).

[446] Inger Lise Eriksen-Jensen ve HK Handel Arhus, '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.

[447] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.17.

[448] 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).

[449] 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).

[450] Yavuz Demirel, 'Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine bir Araştırma', **TİSK Akademi**, Cilt:4, Sayı:7, 2009, s.118-137, Savaş Bozbel ve Serap Palas, 'İşyerinde Psikolojik Taciz ve Hukuki Sonuçları', **TİSK Akademi Dergisi**, C.2, S. 3, s. 67-81, 2007, Pınar Tınaz, 'Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)', **Mercek Dergisi**, Yıl:12, Sayı:46, Ocak 2007, s.7-12, Pınar Tınaz,

İşyerinde psikolojik tacize karşı sendikaların imzaladığı uluslararası sözleşmeler de bulunmaktadır. Örneğin AB'de sosyal diyalog çerçevesinde, Avrupa İşverenler Federasyonu (BUSINESSEUROPE), AB Sanatkarlar ve KOBİ'ler Birliği (UAPME), Avrupa Kamu Hizmeti Veren İşletmeler ve İşverenler Merkezi (CEEP) ve Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC) kuruluşlarınca 26 Nisan 2007'de imzalanan İşyerinde Şiddet ve Tacize Karşı Çerçeve Sözleşmesi, 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[451]. İşverenin, işçi ve temsilcilerinin, işyerinde şiddet ve taciz konusundaki farkındalıklarının arttırılmasını amaçlayan çerçeve sözleşme, aynı zamanda işyerinde şiddet ve taciz tanısının konulması, tacizin ve şiddetin önlenmesine yönelik olarak işveren, işçi ve her düzeydeki temsilciler için bir rehber niteliğindedir.

4. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE İLİŞKİN DÜZENLEMELER

Birey, kurum ve toplum üzerinde olumsuz etkileri olan işyerinde psikolojik taciz sürecinin önlenmesinde veya bu sürecin durdurulmasında bireysel veya kolektif mücadele etkili olmakla birlikte, yetersizdir[452]. Bu noktada, işyerinde psikolojik tacize karşı öncelikli olarak hukuksal düzenlemelerin yapılması önem teşkil eder. Günümüzde hukuksal alanda yer bulmaya çalışan bu işyeri terörü, kırk 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 ve AB cinsiyet ayrımcılığı olarak; Almanya, İtalya, İspanya ve Avrupa Konseyi'nde kişilik haklarının ihlali olarak; Fransa ise cinsel çıkar sağlamak amacıyla yetki-

---

'Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing', **Toprak İşveren Dergisi**, Sayı:71, Eylül 2006, s.4-14; Tınaz, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, 4, 2006, s.13-29

[451] 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).

[452] Niedl, s.246-247; Hoel, Einarsen ve Cooper, s.149; Zapf ve Gross, s.497-522, Namie, *US Workplace Bullying Survey*, http://www.bullyinginstitute.org; Macintosh, s.670; Lutgen-Sandvik, **Communication Monographs**, s.426; Keashly ve Neuman, s.3; Shallcross, Sheehan ve Ramsay, s. 62-63.

nin kötüye kullanılması olarak kabul etmektedir[453]. Türk Hukuk sistemi de, işyerinde cinsel tacizin önlenmesine ve tacize uğrayan işçinin korunmasına yönelik özel düzenlemeleri içermektedir[454].

Son yıllarda işyerinde psikolojik taciz de, hukuksal düzenlemelerde yer almaya başlamış, 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 başlanması, 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.

a. 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 hazırlanmakta, konuya ilişkin bildiriler ve kılavuzlar yayınlanmaktadır[455].

İşyerinde psikolojik tacize karşı özel yasa çıkaran ülkeler arasında çalışanlarını işyerinde psikolojik tacize karşı koruyan ilk ülke, İsveç olmuştur[456]. Belçika ise konuya ilişkin en kapsamlı özel düzenlemeyi yapan ülkedir[457]. Belçika gibi Fransa da, bu işyeri terörüne karşı özel bir yasa çıkarma yolunu seçmiş ve çalışanlarını işyerinde psikolojik tacize karşı koruma altına almıştır[458]. Örneğin, Fransa'da işye-

---

[453] 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.

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

[455] Health and Safety Authority, **Code of Practice for Employers and Employees on the Prevention and Resolution of Bullying at Work,** Dublin, 2007, Di Martino, Hoel ve Cooper.

[456] Laurent Vogel, Psychological Harassment at Work and the Law' **TUTB Newsletter,** N 19-20, 2002, s.22.

[457] 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.

[458] Vogel, s.22; Güzel ve Ertan, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi,** s.516.

rinde manevi taciz adli bir suçtur ve failine bir yıl hapis cezası ve 15.000€ para cezası öngörülmektedir[459].

Finlandiya'da 2002'de çıkarılan Mesleki Güvenlik ve Sağlık Yasası ile çalışanların, psikolojik, fiziksel, cinsel, şiddet, tehdit gibi her türlü tacize karşı korunmaları sağlanmıştır[460]. Hollanda'da ise İş Koşulları Yasası ile işveren, çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı korumakla yükümlü tutulmuştur[461].

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[462] işverenin çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı koruması ve işyerinde psikolojik tacize karşı önlemler alması hükme bağlanmıştır[463]. Polonya'da ise yenilenen iş kodunda işyerinde psikolojik tacizin tanımı yapılmış ve işveren, işyerinde psikolojik tacizi önlemekle yükümlü tutulmuştur[464]. Kanada'nın Quebec[465] ve Saskatchewan[466] eyaletlerinde de, mevcut yasaların psikolojik tacizi de kapsayacak şekilde genişletilmesi sonucunda çalışanlara psikolojik tacize karşı güvence getirilmiştir. Kanada'nın bir diğer eyaleti New Brunswick'de ise çalışanları, işyerinde psikolojik tacize karşı koruyan yasalar çıkarılması için raporlar[467] hazırlanmaktadır.

Bazı ülkelerde ise çalışanlar işyerinde psikolojik tacize karşı mevcut ilgili yasalarla korunmaktadırlar. Avustralya'da işyerinde psikolojik taciz, ayrımcılık ve haksız nedenle işten çıkarılmayı önleyen yasalarla ilişkilendirilmektedir. Örneğin, cinsiyeti ve ırkı nede-

---

[459] Savaş, s.72.

[460] Di Martino, Hoel ve Cooper, s.53.

[461] Di Martino, Hoel ve Cooper, s.52.

[462] The Parliament of South Australia,**Occupational Health, Safety and Welfare Amendment Act**, No.41, 2005, s.17.

[463] 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.

[464] Jan Czarzasty, 'Labor Code Amended Again' *European Industrial Relations Observatory On-line*. (03.12.2003). http://www.eurofound.europa.eu, (15.06.2008).

[465] Tınaz, Bayram, Ergin, s.278.

[466] Saskatchewan Regina, **The Occupational Health and Safety (Harassment Prevention) Amendment Act**, No.66, 2007, s.1-4.

[467] 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).

niyle bir çalışanın (psikolojik) taciz edildiği ve işverenin bu durum karşısında tacizciyi savunduğu bir davada, işveren ayrımcılık yasasına dayanarak 47.500 Avustralya Doları ödemekle yükümlü tutulmuştur[468]. 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 belirtilmiştir[469].

Birleşik Krallık'ta da işyerinde psikolojik tacize karşı özel koruyucu bir yasa henüz bulunmamakta, çalışanlara psikolojik tacize karşı mevcut yasalarla koruma sağlanmaktadır[470]. Ancak Birleşik Krallık'ta çalışanların, işyerinde tacize karşı korunmasını öngören bir yasa tasarısı mevcuttur[471]. Ülkede ayrıca, işyerinde psikolojik tacize karşı çözüm önerisinde bulunan kurumların hükümetçe ödüllendirilmesi ve kazanan kuruma 50.000£ para ödülü verilmesinin öngörülmesi gibi düzenlemeler de yapılmaktadır[472].

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[473], bir çok eyalette işyerinde psikolojik tacize karşı yasa tasarıları hazırlanmasına katkıda bulunmuştur.

Japonya'da da işyerinde psikolojik tacize uğrayan işçilere yönelik hukuksal koruma, kişilik haklarının korunmasına ilişkin hükümlerle sağlanmaktadır[474]. 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

---

[468] Karinda Flavel, 'Workplace Bullying', *Professional Update*, Vol.12, No.3, 2002, http://www.apesma.asn.au/women/articles/workplace_bullying_may_02.asp, (10.03.2009).

[469] Frank Lorho ve Ulrich Hilp, 'Bullying at Work', **European Parliament Social Affairs Series**, SOCI 108 EN, 2001, s.16.

[470] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.255.

[471] United Kingdom Parliament, **Proposed 'UK Dignity at Work' Bill**, 2001, http://bullyinginstitute.org/education/bbstudies/Dignityatwork.pdf, (27.01.2008).

[472] Lorho ve Hilp, s.23.

[473] *Leading Advocacy for Workplace Bullying Laws*, http://workplacebullyinglaw.org/, (11.03.2009).

[474] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.269.

zorba saldırılar nedeniyle açıldığı belirlenmiştir[475]. Söz konusu davalar için mahkemelerin bu işyeri suçuna yönelik ağır yaptırımlarda bulunduğu da saptanmıştır. 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 tutmuştur[476]. 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 hükmetmiştir[477]. 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 tutmuştur[478].

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 ile işçiyi bu sürece katlanmak zorunda bırakmanın gözetme borcuna, eşitlik ilkesine ve dürüstlük kuralına aykırı olmasından kaynaklandığını öne sürmektedir[479].

Yasalarda yer alan işçiyi koruma borcu kapsamında işveren, işyerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması için gerekli olan her türlü önlemi almak; araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işyerinde işçi sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili önlemlerince 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 yükümlü-

---

[475] Chappel ve Di Martino, s.13.

[476] Assosiation Against Workplace Moral Harassment, *Workplace Moral Harassment Found in Legal Cases in Japan*, 2007, www.morahara.org. (31.03.2009).

[477] *Workplace Moral Harassment Found in Legal Cases in Japan*, www.morahara.org

[478] *Workplace Moral Harassment Found in Legal Cases in Japan* , www.morahara.org.

[479] 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.

lüğü de gözetme borcu kapsamında değerlendirilmelidir[480]. İşverenin iş sözleşmesinden doğan iş ilişkisi içinde, işçinin kişilik değerlerini koruma borcu da bulunur. 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 edilmektedir[481]. 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 sürmüştür[482]. Okur, işverenin işçisini sadece kendi hareketlerine karşı değil, aynı zamanda işyerindeki diğer çalışanların, hatta müşterilerin hareketlerine karşı da korumakla yükümlü olduğunu belirtmiştir[483].

İşverenin işçiyi koruma borcu çerçevesinde ahlak ve iyi niyet kurallarına uygun davranma yükümlülüğü de yer alır[484]. 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 yanıltması, 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 bildirilmesine 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 vb. sebeplere dayalı bir ayrım 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.

---

480 Bayram, s.554.
481 Okur, s.4.
482 Bakırcı, **İş Hukuku Açısından Cinsel Taciz**, s.198.
483 Okur, s.4.
484 Bakırcı, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, s.448.

b. 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 korunma hakkını* düzenlemektedir[485]. Şart üye ülkeleri, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işveren 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 etmektedir[486].

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 aykırı olduğunu dolaylı olarak kabul 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 yönergedir. Yönergeye göre işyerinde psikolojik tacizin hukuka aykırılığı ancak cinsiyete dayalı bir nedenle ilişkilendirildiği takdirde kabul edilmektedir[487]. 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 Dayanılmaksızın 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 etmektedir[488]. 89/391 sayılı 'İşçilerin İşte Güvenliklerinin ve Sağlıklarının Korunması Hakkındaki Tedbirlere İlişkin' Konsey Yönergesi ise, işçilerin sağlık ve güven-

---

[485] Güzel ve Ertan, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, s.513.

[486] Güzel ve Ertan, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**, s.513.

[487] 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.

[488] Savaş, s.52.

liklerinin 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 odaklanmaktadır[489].

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 vurgulanmaktadır[490].

UÇÖ'nün bir diğer kapsamlı düzenlemesi Hizmet Sektöründe İşyeri Şiddeti Üzerine Davranış Kodu'dur. Genel bir rehber hizmeti gören davranış kodu; işyeri şiddetine karşı işyeri, işletme, organizasyon, sektör düzeyinde ulusal, bölgesel, uluslararası düzeyde çözümler geliştirilmesine; devletlerin, işveren, 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[491].

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 kararıdır. 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 çağırmaktadır[492].

---

[489] Savaş s.53.

[490] Di Martino, **Synthesis Report**, s.20.

[491] ILO, **Code of Practice on Workplace Violence in Services Sectors and Measures to Combat This Phenomenon**, Geneva, 2003, s.3.

[492] European Parliament, 'Report on Harassment at the Workplace', **Official Journal of European Communities**, C177/ E138, 2001, s 140.

İKİNCİ BÖLÜM

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

I. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çalışanlar arasında sıklıkla yaşanmasına karşın çoğu zaman önemsenmeyen veya görmezden gelinen işyerinde psikolojik taciz olgusunu tanımlamak ve çalışma hayatını tehdit eden bu işyeri sorununun önlemesi ya da durdurulmasına ilişkin çözümler sunabilmek için konuya ilişkin betimsel ve istatistiksel verilerin saptanması, önem teşkil etmektedir. Söz konusu verileri saptamak üzere yapılan çalışmaların[493] sonuçları, çalışmada kullanılan yönteme, çalışmanın yapıldığı ülkeye, katılımcıların algılarına, vb. faktörlere göre değişmekle birlikte, işyerinde psikolojik tacizin tüm dünyada karşılaşılan bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmalar aynı zamanda, işyerinde psikolojik tacizin tüm çalışanları tehdit eden ve özellikle mağdur açısından son derece yıpratıcı sonuçların sergilendiği bir süreç olduğunu göstermekte; ayrıca bu psikolojik işyeri terörünü önlemek ya da durdurmak için yapılması gerekenler konusunda çeşitli kesimleri bilgilendirirken toplumların konuya ilişkin farkındalıklarını arttırmaktadır.

Tüm çalışanların karşılaşabileceği bir işyeri sorunu olmakla birlikte, işyerinde psikolojik taciz vakalarının bazı sektörlerde ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Sağlık sektörü de bu sektörlerden biridir[494]. Öyle ki, sağlık sektörünün işyerinde psikolojik tacizin sıklıkla yaşandığı bir sektör olduğu

---

[493] Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s.173-184; Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-568; Field; Mikkelsen ve Einarsen, **Scandinavian Journal of Psychology**, s.397-405, Varhama ve Björkqvist, s.1116-1124; Mathisen, Einarsen ve Mykletun, s.59-68; Kivimaki, Elovainio ve Vahtera, s.656-660, Niedl, s.239-249, Lutgen-Sandvik, **Communication Monographs**, 406-433; Tracy, Sandvik ve Alberts, s.837-862; Cemaloğlu, s.789-802; Tınaz ve Gök, **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**, s.391, Akgeyik, Güngör ve Uşen, s.150-158; Aydın ve Özkul, s.169-186; Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231

[494] Di Martino, **Synthesis Report**, s.17, Quine, '**British Medical Journal**, 1999, s.230; Hume, Randle ve Stevenson, s.67; Johnson ve Rea, s.84, Rutherford ve Rissel, s.65; Quine, '**British Medical Journal**, 2002, s.878-879; Stebbing ve diğerleri, s.93-96; Bairy ve diğerleri, s.87-91; Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-568.

ve sağlık hizmeti veren çalışanların şiddete uğrama riskinin, diğer hizmet sektörü meslek gruplarına göre 16 kat daha fazla olduğu öne sürülmektedir[495]. Birleşik Krallık'ta sağlık sektöründe yapılan bir çalışmada 259 doktorun %38'inin psikolojik taciz mağduru olduğu[496]; 312 stajyer hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada ise, hemşirelerin %53'ünün staj döneminde bir veya daha fazla psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı[497] belirlenmiştir. Birleşik Krallık'ta 594 doktorun katıldığı bir çalışmada da doktorların %37'sinin son bir sene içerisinde psikolojik tacizin hedefi olduğu görülmüştür[498]. Norveç'teki asistan hemşireleri kapsayan bir araştırmada ise 745 hemşirenin %4,8'inin araştırmanın yapıldığı dönemde; %8,4'ünün de geçmişte psikolojik taciz mağduru oldukları saptanmıştır[499].

Sağlık sektöründe psikolojik tacize gelişmekte olan ülkelerde de rastlanmaktadır. Örneğin, 2001 yılında görev başındayken en az bir fiziksel ya da psikolojik saldırıyla karşılaşan sağlık personeli oranı Bulgaristan'da %75,8, Güney Afrika'da %61, Tayland'da %54 ve Brezilya'da %46,7 olarak gerçekleşmiştir[500]. Bu ülkelerde işyerinde psikolojik tacize maruz kalan sağlık personeli oranı ise sırasıyla 30,9, %20,6, %10,7 ve %15,2 olarak saptanmıştır[501]. Benzer olarak, Bosna Hersek'te 2006'da 511 doktorun katıldığı bir araştırmada, doktorların %26'sının[502]; Hindistan'da 2007'de gerçekleştirilen bir çalışmada ise erkek doktorların %53'ünün, kadın doktorların %48'inin psikolojik taciz davanışlarına maruz kaldıkları belirlenmiştir[503]. Türkiye'de yapılan çalışmalar da bu bulguyu doğrulamaktadır. Örneğin 2007'de özel ve kamuda çalışan 505 hemşire ile yapılan bir çalışmada, hemşirelerin %86,5'inin son bir yıl içinde en az bir psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı saptanmıştır[504].

İşyerinde psikolojik tacizin sağlık sektöründeki yaygınlığını ortaya koyan verilere dayanarak, bu araştırmanın sağlık sektöründe yapılması öngörülmüştür. Türkiye'de sağlık sektöründen kesitsel bir örnek sunan ve niceliksel ve niteliksel yöntemin birlikte kullanıldığı araştırmamızda, 01.03.2008-01.05.2008 tarihleri arasında bir tıp fakül-

---

495 Kingma, s.129-130.
496 Stebbing ve diğerleri, s.94.
497 Hume, Randle ve Stevenson, s.67.
498 Quine, **British Medical Journal**, 2002, s.878-879,
499 Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-566.
500 Di Martino, **Synthesis Report**, s.x.
501 Di Martino, **Synthesis Report**, s.17.
502 Pranjic ve diğerleri, s.750.
503 Bairy ve diğerleri, s.87.
504 Yıldırım ve Yıldırım, s.1444.

tesi hastanesinde çalışan asistan doktor ve hemşirelerin işyerinde psikolojik tacize yönelik algıları araştırılmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bir tıp fakültesi hastanesinde çalışan asistan doktor ve hemşirelerin işyerinde psikolojik taciz olgusuna yönelik algılarının sorgulandığı araştırmamızda, öncelikli olarak işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranının farklı yöntemler kullanılarak saptanması ve katılımcıların işyerinde psikolojik tacize maruz kalma durumlarına ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer taraftan katılımcıların demografik özellikleri ve işyerinde psikolojik taciz mağduru olmaları arasındaki ilişki araştırılarak, mağdurların demografik özelliklerine ilişkin bilgi edinilmesi hedeflenmiştir.

İkinci olarak, sağlık sektöründe en sık karşılaşılan psikolojik taciz davranışlarının ve türlerinin belirlenmesi ve bu davranışları yöneltenlerin pozisyonları ve cinsiyetleri itibariyle kimler olduğunun saptanması amaçlanmıştır.

Araştırmamızda ayrıca işyerinde psikolojik tacize maruz kalan ve/veya tanık olan 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.

Araştırma, Türkiye'de son zamanlarda bilimsel araştırmalara konu olan ve sıkça tartışılmaya başlanan işyerinde psikolojik taciz olgusuna ilişkin farkındalığı arttırmayı amaçlaması ve literatürde var olan kavramlara ve anlayışa, özgün bir katkı sağlaması nedeniyle önem teşkil etmektedir. Araştırma ayrıca, işyerinde psikolojik taciz sürecinin işleyişini açıklayan bir model önermesi açısından da önem arz etmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli özelliği, işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların yanı sıra, bu olguyu gözlemleyenlerin algılarını da ortaya koymasıdır. Öyle ki işyerinde psikolojik taciz, mağdurları etkileyen bir sorun olmanın ötesinde, kurumu ve diğer çalışanları da tehdit eden bir işyeri terörüdür.

Çalışmanın işyerinde psikolojik taciz sürecinin etkilerini sorgulaması ve bu sürece tanık olanların da süreçten olumsuz etkilenmesi

gerçeği[505], araştırmaya işyerinde psikolojik tacize tanık olanların katılmasını ayrıca anlamlı kılmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu araştırma ile aşağıda yer alan soruların cevaplanması hedeflenmiştir.

- Katılımcılar arasında işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı nedir?

- Araştırmamızda kullandığımız ölçekle, işyerinde psikolojik taciz mağduru oldukları 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?

- İşyerinde psikolojik taciz davranışlarının yöneltilme düzeyi, tacizcinin cinsiyetine göre farklılık gösterir mi?

- İşyerinde psikolojik taciz mağduru ile uygulayıcısının cinsiyeti 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?

- 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 ve kurumun sürece karşı tepkileri nelerdir? Süreç ilerledikçe tepkiler farklılaşır mı?

---

[505] Hoel, Sparks ve Cooper, s.33; Rayner ve Mclvor, s.28; Varhama ve Björkqvist, s.1123.

IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İşyerinde psikolojik taciz olgusuna yönelik algıların sorgulandığı araştırmamızda, niteliksel ve niceliksel yöntem birlikte kullanılmıştır. Araştırmada çoklu yöntem ve tekniklerin birlikte kullanılması[506], işyerinde psikolojik taciz olgusunun bir bütün olarak kavranmasına olanak tanımıştır.

Araştırmanın niceliksel bölümü ile ulaşılmak istenen bilgilere ve istatistiklere, anket yöntemi kullanılarak, soru formu aracılığıyla ulaşılmıştır. Ankette yer alan soru formu, üç bölümlü bir soru formudur. Soru formunun birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, işyeri deneyim süresi ve meslek bilgilerine ilişkin sorular yer almıştır. 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*[507]) uyarlaması yer almıştır. Ölçeğin uyarlaması tarafımızca gerçekleştirilmiştir. İşyeri Tacizi Ölçeği, psikolojik taciz konusunda yapılan çalışmalarda kullanılan referans ölçeklerden biri olarak sayılmaktadır[508]. Ölçek, İngilizce'den Türkçe'ye çeviriden kaynaklanan farklılıkları en aza indirgemek amacıyla on farklı kişi tarafından tercüme edilmiş ve tercümelerin karşılaştırılması sonucunda son halini almıştır.

Katılımcılara, soru formunda yer alan 24 davranışla karşılaşma sıklıkları, 5'li likert ölçeği (0=hiçbir zaman, 1=nadiren, 2=ara sıra, 3=sık sık, 4=her zaman) kullanılarak sorulmuştur. 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 al-

---

[506] Belkıs Kümbetoğlu, **Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma**, İstanbul: Bağlam, 2005, s.216.

[507] Björkqvist ve Österman, *Work Harassment Scale*, http://www.vasa.abo.fi/svf/up/Scales/WHS-English.pdf.

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

fa değeri 0,92 olarak saptanmıştır. 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.

Soru formunun üçüncü bölümünde ise, işyerinde psikolojik tacizin tanımı yapılmış ve ankete katılanlardan bu tanım doğrultusunda işyerlerinde psikolojik tacize maruz kalıp kalmadıklarını ve işyerlerinde psikolojik tacizi gözlemleyip gözlemlemediklerini ifade etmeleri istenmiştir. Söz konusu tanım, Tınaz'ın[509] ve Einarsen ve arkadaşlarının[510] tanımlarından faydalanarak oluşturulmuş bir tanımdır.

Soru formunun hazırlanmasının ardından, anket uygulamasını gerçekleştirmek üzere, araştırmanın yapılmasının uygun görüldüğü hastaneye başvurulmuştur. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Etik Komitesi ve ilgili Tıp Fakültesi Araştırma Etik Kurulu tarafından incelenerek onaylanan anket çalışması, Hastane Başhekimliği tarafından da onaylanmış ve anketin hastane personeline 01.03.2008-01.05.2008 tarihleri arasında uygulanması uygun görülmüştür.

Araştırmanın niteliksel bölümünün evrenini ilgili hastanede çalışan asistan doktorlar ve kadrolu hemşireler oluşturmuştur. Personel kayıtlarına göre araştırmanın yapıldığı 01.03.2008-01.05.2008 tarihleri arasında, hastanede çalışan asistan doktorların sayısının 307, kadrolu hemşirelerin sayısının 150 olduğu saptanmıştır. Araştırmada önce, evrenin tamamına ulaşılması ve örneklem seçilmemesi hedeflenmiştir. Ancak, özellikle doktorların bir kısmının iş yoğunluğunu mazeret göstererek araştırmaya katılmak istememeleri sonucunda, ideal evrene ulaşılamamış ve 245 çalışandan veri toplanabilmiştir. Dolayısıyla, araştırmada tüm evrenin %54'üne ulaşılabilmiştir. Geri dönen anketler arasından 30 anket, eksik veri nedeniyle çalışma grubundan çıkarılmış ve analizler 215 anket kapsamında gerçekleştirilmiştir. 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 karşılanmaktadır[511]. Örneğin, Finlandiya'da yapılan bir çalışmada bu oran %47[512]; Almanya'daki bir çalışmada %28[513]; İsveç'teki bir çalışmada %51[514];

---

509 Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s. 8.

510 Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.15.

511 Björkvist, Österman, Hjet-Back, s.182.

512 Björkvist, Österman, Hjet-Back, s. 182..

513 Niedl, s.243.

Birleşik Krallık'taki bir çalışmada ise %43[515] 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[516] temsil ettiği görülmektedir.

Anketlerden elde edilen veriler, SPSS 13.0 paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Ölçek güvenirlik düzeyi 0.89 olarak gerçekleşmiştir. 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 testinden yararlanılmıştır. Tüm sonuçlar $p<0,05$ anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmiştir.

Araştırmamızın, niteliksel bölümünde ise veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış görüşme yönteminden yararlanılmış ve araştırmanın amacı ve problemi çerçevesinde yapılacak derinlemesine görüşmeler için rehber bir görüşme formu ve izin formu oluşturulmuştur. Niteliksel bölümün evrenini, anket çalışmasına katılan asistan doktor ve hemşireler oluşturmuştur. Araştırmanın örneklem grubunu ise kartopu yöntemi ile belirlenen on kişi temsil etmiştir. Katılımcılara, öncelikle niceliksel 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 iki hemşire ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örnekleme 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, örneklemin sınırlı kalması doğal karşılanmaktadır[517]. Diğer taraftan, niteliksel araştırmaların istatistiki hesaplamalar, çıkarsamalar yapmak gibi bir amacı olmamasına ve incelenen grubun homojen bir yapıda oluşuna bağlı olarak örneklemin kabul edilebilir olduğu söylenebilir[518].

---

[514] Björkvist, Österman, Hjet-Back, s.182

[515] Rayner, Hoel ve Cooper, s.20-21.

[516] Remzi Altunışık ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 5.B., Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007, s.127.

[517] 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.

[518] Kümbetoğlu, s.97.

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[519] 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. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma evreni, ilgili hastanede 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 çalışmalarda, katılımcı sayısının artmasının bulgular açısından anlamlı bir farklılık doğurmadığının saptanması[520], bu sınırlılığı anlamlı kılmıştır.

Çalışma evreninin sadece sağlık hizmeti veren çalışanları kapsaması, 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 etmektedir[521]. Ancak işyerinde psikolojik tacizin sağlık hizmeti veren personeli daha fazla tehdit ettiği[522] göz önüne alınarak ve benzer çalışmaların[523] evrenleri değerlendirilerek, araştırmanın sağlık hizmeti veren personel üzerinde uygulanması uygun görülmüştür. Sağlık hizmeti veren personel kapsamına ise uzman, doçent ve profesör konumundaki doktorlara hastanede

---

519 Yıldırım ve Şimşek, s.

520 Björkqvist, Österman ve Hjelt-back, s.182.

521 World Health Organization, **The World Health Report: Working together for health**, Geneva, 2006, s.3.

522 Kingma, s.129-130; Stebbing ve diğerleri, s.94; Quine, **British Medical Journal**, 2002, s.878, Hume, Randle ve Stevenson, s.67; Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-566.

523 Quine, **British Medical Journal**, 2002, s.878-879; Stebbing ve diğerleri, s.93-96, Bairy ve diğerleri, s.87-91; Einarsen, Matthiesen ve Skogstad, s.563-568

ulaşmanın zorluğuna bağlı olarak, sadece asistan doktorlar ve hemşireler dahil edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, işyerinde psikolojik tacize ilişkin bulguların sadece mağdurların ve tanıkların algılarını yansıtmasından; 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 tacizi uygulayan kişiler ve bu kişilerin psikolojik tacize bakış açılarına ilişkin elde edilen bilgiler son derece sınırlı olup, genellikle mağdurların ifadeleri ya da algılarına dayanmaktadır[524].

VI. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmada gerçekleştirilen anket çalışması ve derinlemesine görüşmelerin sonuçlarına ilişkin veriler yer almaktadır. Anket çalışmasının analizleri geçerli 215 anket çerçevesinde yapılmıştır. 215 katılımcının meslek gruplarına göre eşit dağıldığı saptanmıştır (Ek 1). Derinlemesine görüşmeler ise işyerinde psikolojik tacize şu anda veya geçmişte maruz kaldığını ve/veya bu olguya tanık olduğunu düşünen on sağlık sektörü çalışanı ile gerçekleştirilmiştir (Ek 2). 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. Katılımcılara ve çalıştıkları işyerlerine ilişkin özellikler, psikolojik taciz sürecinin yaşandığı dönemdeki özellikleri yansıtmaktadır.

A. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE MARUZ KALMA ORANINA İLİŞKİN BULGULAR

Anket çalışmasında 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 saptanmıştır. İkinci yöntemde işyerinde psikolojik tacize maruz kalma oranı, katılımcıların subjektif algıları doğrultusunda belirlenmiştir. Buna göre katılımcılara, soru formunda

---

524 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.

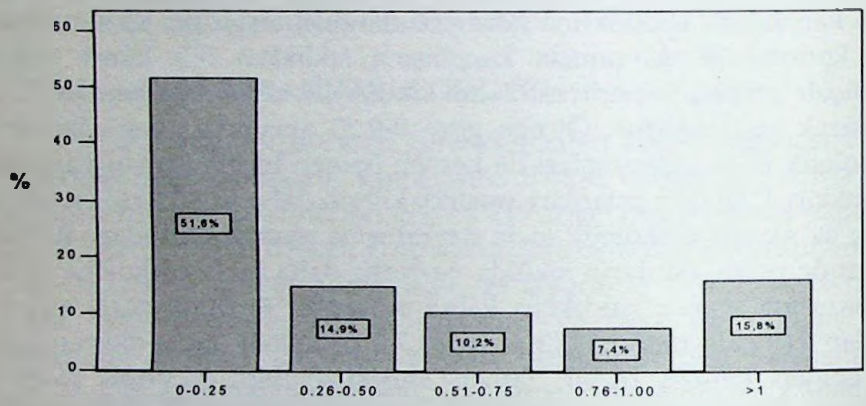
yer alan "işyerinde psikolojik taciz" tanımına göre kendilerini mağdur olarak görüp görmedikleri sorulmuş ve kendini mağdur olarak algılayanlar, işyerinde psikolojik tacizle karşılaşanlar olarak kabul edilmiştir. Üçüncü yöntemde ise işyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranı, bu olguya tanık olanların algıları 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 saptanmıştır.

İşyeri Tacizi Ölçeği'nin kullanıldığı birinci yöntemde (Kritere dayalı objektif ölçüm yöntemi), 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 arasında puan alanların psikolojik taciz davranışları ile hemen hemen 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[525]. Buna göre, ankete katılan 215 çalışandan 111'inin (%51,7) psikolojik taciz davranışları ile hemen hemen hiçbir zaman karşılaşmadığı; 54'ünün (%25,1) olumsuz davranışlarla az sıklıkta karşılaştığı; 50'sinin (%23,2) ise sıklıkla bu tür davranışlara maruz kaldığı belirlenmiştir. Ankete katılanların İşyeri Tacizi Ölçeği puanları Şekil 2'de gösterilmiştir. Araştırmamızda ayrıca, katılımcıların %80'inin (n=172) en az bir psikolojik taciz davranışına maruz kaldığı belirlenmiştir. Ancak 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 belirli bir süredir tekrarlanması gerekmektedir. Bu gereklilikler göz önüne alınarak, 0,75 puanın üzerinde ölçek puanı alan ve ölçekteki olumsuz davranışlara en az altı aydır maruz kalan grup, Björkvist ve arkadaşlarının çalışmasında da olduğu gibi, tarafımızdan psikolojik taciz mağduru olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla, %80'lik grup her ne kadar psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan kesim olarak görülse de, araştırmada sadece **%23,2'lik** kesim psikolojik taciz mağduru olarak kabul edilmiştir.

---

[525] Björkvist, Österman, Hjet-Back, s.178.

İşyerinde psikolojik tacizle karşılaşma oranını belirlemek üzere tarafımızdan kullanılan bir diğer yöntemde ise katılımcılara işyerinde psikolojik tacizin tanımı verilmiş olup, bu tanıma dayanarak kendilerine 'işyerinde psikolojik tacizle karşılaşıp karşılaşmadıkları' sorulmuştur (Tanıma dayalı subjektif ölçüm yöntemi). Buna göre katılımcıların %31,2'si işyerinde psikolojik tacizle karşılaştığını, %62,8'i ise bu olguya maruz kalmadığını belirtmiştir. %6'lık bir kesim ise psikolojik taciz mağduru olup olmadığı konusunda fikir beyan edememiştir.



İşyeri Tacizi Ölçeği (WHS) puanları
Maksimum=4

Şekil 2: Katılımcıların Ölçek Puanına Göre Dağılımı (%)

İşyerinde psikolojik tacizin yaygınlığı, ankete katılanlara, işyerinde psikolojik tacize tanık olup olmadıkları sorularak da belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların %46,5'i işyerinde psikolojik tacize tanık olduğunu; %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[526] gözlenmekte ve sonuçların daha az güvenilir olduğu öne sürülmektedir[527]. Her üç yöntemle belirlenen psikolojik taciz mağdurlarına ilişkin rakamlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

---

[526] Björkvist, Österman ve Hjelt Beck, s.173-184; Varhama ve Björkqvist, s.1116-1124; Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**.

[527] Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.19.

Tablo 6
Farklı Yöntemlere Göre Belirlenen İşyerinde Psikolojik Taciz Oranı

	İşyerinde psikolojik tacize maruz kalanlar		*İşyerinde psikolojik tacize maruz kalmayanlar*		*Toplam*
	Frekans (n)	*Yüzde (%)*	*Frekans (n)*	*Yüzde (%)*	*n - %*
İşyeri Tacizi Ölçeği puanına göre (Kritere Dayalı Yöntem)*	*50*	*23,2*	*165*	*76,8*	*215 – 100%*
*Tanım yöntemine göre** (Subjektif Yöntem)*	*67*	*31,2*	*135*	*62,8*	*215 – 100%*
*Gözlem yöntemine göre*** (Tanık olunan psikolojik taciz)*	*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).

Anket çalışmasında, 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. 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 belirlenmiştir ($p < 0,05$) (Ek 3). 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 saptanmış ve 0-5 yıl arası işyeri deneyimine sahip olan katılımcıların, 6-10 yıl ve 16-20 yıl arası deneyim sa-

hibi olanlara kıyasla, daha fazla taciz mağduru oldukları belirlenmiştir ($F(3,211)=3,294$, $p<0,05$).

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. 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 ($p<0,05$).

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 belirlenmiştir. Bu kıyaslama, ölçek kullanılan yöntem ile işyerinde psikolojik taciz mağduru olduğu saptanan 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 psikolojik taciz mağduru olarak isimlendirilen %23,2'lik grubun içinde kendini psikolojik taciz mağduru olarak algılamayanlar veya yaşadıklarının adını koyamayanların oranının ise %22 olduğu belirlenmiştir. Ölçek puanına göre işyerinde psikolojik tacize maruz kalan doktorların sadece %16,2'sinin kendisini mağdur olarak görmediği belirlenmiştir. Hemşirelerde 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 saptanmıştır.

B. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Ankete katılanların en sık karşılaştığı olumsuz davranışın, 'işlerin yok yere bölünmesi' davranışı olduğu belirlenmiştir. 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 4) 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. 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 saptanmamıştır.

C. TACİZCİYE VE TACİZ TÜRLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Soru formundan elde edilen veriler sonucunda tacizcinin cinsiyetine, pozisyonuna ve psikolojik taciz türlerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Bu bölümde, tacizcinin cinsiyeti başlığı altında, işyerinde psikolojik taciz 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 belirlenirken, tacizin yönüne ilişkin bilgilere de ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca işyerinde psikolojik tacizi uygulayanların sayısına ve tacizin devam etme süresine bağlı olarak, 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. Buna göre işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların %15,1'i, tacizcinin cinsiyetinin kadın; %5,8'i erkek olduğunu belirtmiştir. İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların %79,1'i ise, hem kadınlar hem erkekler tarafından taciz edildiklerini ifade etmiştir. Değerlendirmemiz, öl-

çek puanı 0,75'in üzerinde bulunan psikolojik taciz mağdurları (%23,2) kapsamında yapıldığında; mağdurların %12'sinin kadınlar, %8'inin erkekler ve %80'nin ise hem kadınlar hem erkekler tarafından taciz edildiği görülmüştür.

Ölçekte yer alan 24 psikolojik taciz davranışı tek tek değerlendirildiğinde, tacizcinin yönelttiği bazı davranışların düzeyinin, tacizcinin cinsiyetine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Örneğin 'işlerin yok yere bölünmesi' davranışını kadınların daha az sergilediği saptanmıştır ($F(2,138)=6,16$, $p<0,05$) (Ek 5). 'Yapılan işlerin küçümseyici bir tavırla değerlendirilmesi' davranışını ise erkeklerin daha nadir sergilediği belirlenmiştir ($F(2,71)=3,59$, $p<0,05$). 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 yönelttikleri psikolojik taciz davranışlarının ise sırasıyla 'mağdurun işini yok yere bölme', 'özel yaşamı ile hassas konuları ortaya çıkarma', 'fikirlerini belirtmesini engelleme' davranışları olduğu belirlenmiştir.

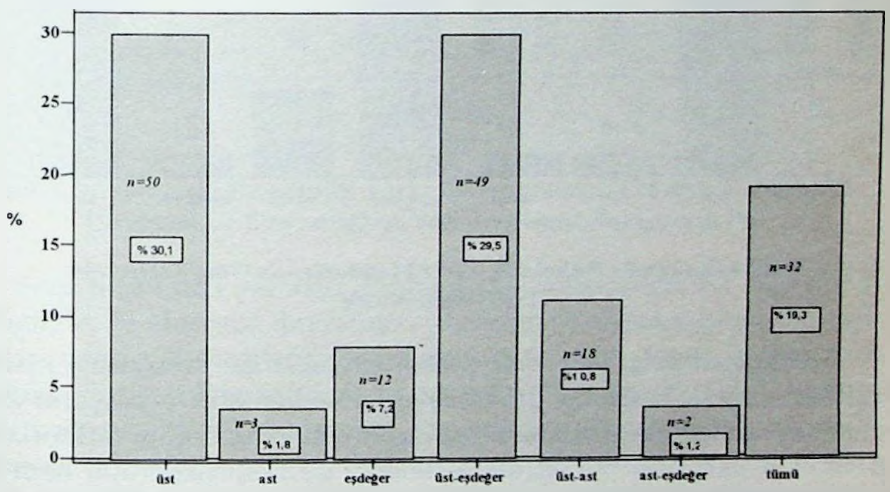
İşyerinde psikolojik taciz mağduru ve uygulayıcısının cinsiyeti arasındaki ilişkinin ise anlamlı olmadığı saptanmıştır. İşyerinde psikolojik taciz mağduru kadınların %13,9'unun kadınlar, %2,8'inin erkekler, % 83,3'ünün hem kadınlar hem erkekler tarafından; erkeklerin ise %7,1'inin kadınlar, %21,4'ünün erkekler, %71,4'ünün hem kadınlar hem erkekler tarafından taciz edildiği belirlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7
İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurunu ve Uygulayıcısının Cinsiyetine İlişkin Bilgiler (n = 50)

	%	Sayı(n)		%	Sayı (n)
Kadınlar tarafından taciz edilen kadınlar	%13,9	5	*Kadınlar tarafından taciz edilen erkekler*	%7,1	1
Erkekler tarafından taciz edilen kadınlar	% 2,8	1	*Erkekler tarafından taciz edilen erkekler*	%21,4	3
Hem kadınlar, hem erkekler tarafından taciz edilen kadınlar	%83,3	30	*Hem kadınlar, hem erkekler tarafından taciz edilen erkekler*	%71,4	10

Tacizcinin pozisyonu ve işyerinde psikolojik taciz türleri: Tacizcinin pozisyonuna 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 katılımcı-

dan, davranışın kimin tarafından sergilendiğini belirtmesi istenmiş ve bu şekilde tacizci ya da tacizlerinin pozisyon bilgisine ulaşılmıştır. İşyerinde psikolojik taciz davranışları ile karşılaşanların çoğu, tacizci ya da tacizcilerin daha üst pozisyonda olduklarını belirtmişlerdir. Olguların %30,1'inde tacizci ya da tacizcilerin üst düzey çalışanlar; %1,8'inde ast olarak çalışanlar; %6,2'sinde ise eşdeğer pozisyonda çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların %29,5'i ise hem üstleri hem eşdeğer pozisyondakiler; %10,8'i hem astları hem üstleri; %1,2'si hem astları hem eş değer pozisyondakiler; %19,3'ü ise astları, üstleri ve eşdeğer pozisyondaki iş arkadaşları tarafından taciz edildiklerini belirtmişlerdir (Şekil 3).

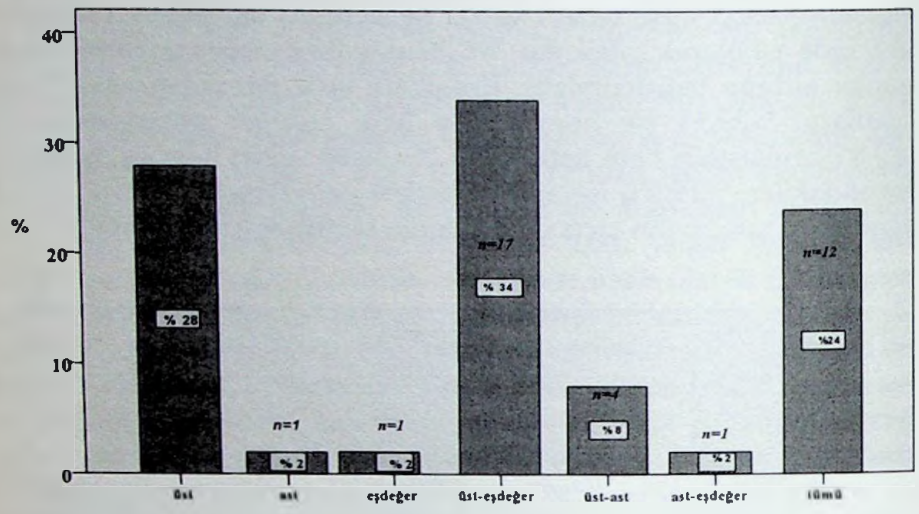


Şekil 3: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanlara Göre Tacizcinin Pozisyonu (n=172)

Araştırmamızda, tacizin yönü çerçevesinde en sık görülen işyerinde psikolojik taciz türünün yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz olduğu belirlenmiştir. Ancak hem eşdeğer pozisyondaki çalışma arkadaşlarının hem üstlerin yönelttiği psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan katılımcıların oranının da, yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz türü kadar yaygın olduğu görülmüştür.

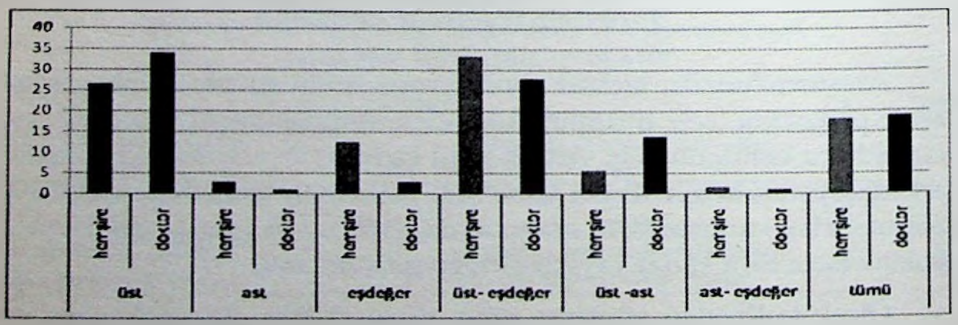
Ölçek kullanılan yönteme göre, puanı 0,75'in üzerinde olan ve işyerinde psikolojik taciz mağduru kabul edilen katılımcıları taciz edenlerin pozisyonu ayrıca değerlendirildiğinde, mağdurların hem eş değer pozisyonda çalışanlar hem de üstleri tarafından sıklıkla taciz edildikleri belirlenmiştir (%34). Mağdurların ikinci olarak, sadece üst-

leri olan kişiler tarafından psikolojik tacize uğradıkları saptanmıştır (%28) (Şekil 4).



Şekil 4: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarına Göre Tacizcinin Pozisyonu (n=50)

Araştırmamızda, işyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların mesleği ile bu davranışları yöneltenlerin pozisyonu arasında çapraz karşılaştırma analizi yapılmıştır. Buna göre doktorların en sıklıkla üstlerinin (%34), hemşirelerin ise hem üstlerinin hem de eşdeğer pozisyonda çalışanların (%33,3) psikolojik taciz davranışlarına maruz kaldığı belirlenmiştir (Şekil 5).



Şekil 5: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanların Mesleği ve Davranışları Yöneltenlerin Pozisyonu (%)

İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların cinsiyeti ile bu davranışları yöneltenlerin pozisyonu arasında yapılan çapraz karşılaştırma analizi sonucunda ise kadınların %34,2'sinin üstleri ve eşdeğer pozisyonda çalışanların psikolojik taciz davranışlarına maruz kalmalarına karşılık, %29,1'inin sadece üstlerinin tacizine uğradıkları belirlenmiştir. Erkeklerin ise %34,5'i, üstlerinin psikolojik taciz davranışlarına maruz kalmıştır. Diğer gruplar için oranların erkek ve kadınlar için benzer olduğu görülmüştür (Şekil 6).



Şekil 6: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarına Maruz Kalanların Cinsiyeti ve Davranışları Yöneltenlerin Pozisyonu (%)

Soru formunda yer alan olumsuz davranışlar tek tek değerlendirildiğinde, 24 olumsuz davranışın çoğunun, üst düzey çalışanlar tarafından daha sık sergilendiği 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 eşdeğer pozisyonda çalışanlar tarafından daha sıklıkla sergilendiği saptanmıştır. (Ek 6)

İşyerinde psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan kişiye göre ast pozisyondaki tacizcilerin ise, 'kişi hakkında yalanlar söyleme' (%9), '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 pozisyonda çalışanların (%54) sergilediği saptanmıştır.

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 aydan beri mağdur olanların oranı %10 iken; 12-23 aydan beri işyerinde psikolojik tacize maruz kalanların oranı %28'dir (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 ve topluca uygulanan psikolojik taciz türlerine (çete tacizi) maruz kaldıkları belirlenmiştir. Araştırmamızda, ölçek puanı 0,75'in üzerinde olmasına karşın, taciz davranışlarına maruz kalma süresi altı aydan az olması nedeniyle, mağdur kabul edilmeyen bir grup katılımcı da saptanmıştır. Katılımcıların %6.5'ini oluşturan bu grubun, potansiyel mağdur kategorisinde değerlendirilmesi mümkündür.

Tablo 8: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarının Olumsuz Davranışlara Maruz Kalma Süresi

Süre	*n*	*%*
6-11 ay	*5*	*10*
12-23 ay	*14*	*28*
24 aydan fazla	*31*	*62*
Toplam	***50***	***100***

Tablo 9: İşyerinde Psikolojik Taciz Mağdurlarını Taciz Edenlerin Sayısı

Tacizci sayısı	*n*	*%*
1 kişi	*2*	*4*
2 kişi	*10*	*20*
3 veya daha fazla kişi	*38*	*76*
Toplam	***50***	***100***

D. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİ HAZIRLAYICI FAKTÖRLERE İLİŞKİN 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. Yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda, işyerinde psikolojik taciz sürecine neden olan ve/veya bu süreci destekleyen faktörler arasında kişilik özellikleri gibi bireysel faktörler yanında; kötü yöneticilik ve 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.

1. BİREYSEL FAKTÖRLER

Bireysel faktörler, işyerinde psikolojik tacizin tarafları kapsamında ele alınmış olup 'mağdura ilişkin özellikler, mağdurun tutumu' ve 'tacizcinin kişilik özellikleri' çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Mağdura ilişkin özellikler, mağdurun tutumu: Görüşmeler sonucunda, 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*). Görüşülen tanık katılımcılardan 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 belirtseler de, bu özellikleri, süreci açıklayan faktör olarak kabul etmemişlerdir. Görüşmeler sonucunda ayrıca, işyerinde psikolojik tacize maruz kalan kişinin tavırlarının, bu sürecin şiddetlenmesinde etkili rol oynadığı saptanmıştır. Katılımcıların bir kısmı, bu sürece neden olmadıklarını düşünmekle beraber; tutumları nedeniyle az da olsa sürece destek verdiklerini ifade etmişlerdir.

> *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 yaptıklarımdan 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, anlaşmak 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 diğer katılımcı, tacizcinin rahatsız edici davranışlar sergilemesini, kendini beğenmiş biri olması ile ilişkilendirmiş ve tacizcinin sırf egosunu tatmin etmek için astlarına 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 sersemleştiriyordu. (K6)

Mükemmeliyetçi olmalarından kaynaklanıyor... Mükemmel değilsen sorunlar başlıyor. (K1)

2. KURUMSAL FAKTÖRLER

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlattığı ve/veya desteklediği öne sürülen faktörlerin bir kısmının ise, kurumsal nitelikte olduğu görülmüştür. Bu kapsamda 'kötü yöneticilik ve yönetim anlayışı' ile 'kurum kültürü' ele alınmıştır.

Kötü yöneticilik ve yönetim anlayışı: Görüşmelerde, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlamasına, tacizcinin neden olduğu saptanmakla birlikte, kurumdaki kötü yönetim anlayışının, bu sürece izin verdiği de belirlenmiştir. Kendisi ile görüşülen katılımcılardan biri, tacizcilerin psikolojik baskıyı bir motivasyon aracı olarak uyguladıklarını; ancak bu uygulamanın sonucunda performansın olumsuz etkilendiğini vurgulamıştır. 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 çalışamadığını 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 eğitemiyor, 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 üzerimde baskı hissedince, başhekim 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 bahsetmiş-

lerdir. 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).*

> *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)*

Görüşme sonuçları kurumların, psikolojik taciz sürecini önlemede veya durdurmada yetersiz kaldıklarını göstermiştir. Kimi kurumlar bu işyeri terörünü ciddi bir sorun olarak algılamamış, kimisi ise yaşananlar için mağduru suçlamış ve mağduru 'sorunlu kişi' olarak ilan etmiştir. Sadece bir vakada kurumun tacizci kişiyi cezalandırma yolunu seçtiği saptanmıştır. 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... 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)*

Görüşmelere 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.

E. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNİN AŞAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda, işyerinde psikolojik taciz sürecinin nasıl başlayıp, nasıl sona erdiği, bu süreç içerisinde hangi davranışların sergilendiği, sürecin ilerleyen aşamalarının bireyleri ve kurumları ne derece etkilediği konularına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Katılımcıların büyük bir bölümünün işyerinde psikolojik taciz sürecine uzun süre ile maruz kaldığı, en kısa süreli vakanın sekiz ay (*K10*), en uzun süreninin ise görüşmenin yapıldığı 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, önemsenmeyen rahatsız edici davranışların yöneltilmesiyle veya taraflar arasında yaşanan çarpıcı bir olay sonrasında başlayan, sabır taşırıcı davranışlarla şiddetlenerek, mağdurun sağlığını ve çevresini tehdit eden ve genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanan bir süreç olduğu belirlenmiştir. 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 gelebildiği belirlenmiştir. Sürecin 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. Katılımcıların çoğunun mecburi hizmet ya da uzmanlık diploması almak gibi yükümlülükleri, bu aşamanın uzamasına neden olmuştur. Bu aşamada istifa etmek isteyip de yükümlülükleri nedeniyle istifa edemeyen çalışanların tükendikleri ve işten ayrılmayı bekledikleri saptanmıştır. Özel hastanede çalışan katılımcıların ise, bireysel tükenme aşamasını yaşamadan işten ayrılarak, süreci sonlandırdıkları belirlenmiştir.

Araştırmamızda, sürecin genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı görülmüştür. Ancak sürecin, özel hastane çalışanları için daha hızlı ve kolay; tıp fakültesi hastanesi çalışanları için ise zor ve yavaş sonlandığı saptanmıştır. Tıp fakültesi hastanesi çalışanlarının, yukarıda da belirtilen gerekçelere dayanarak, özel hastane çalışanlarına göre mecburen daha uzun bir psikolojik taciz süreci yaşadıkları gözlenmiştir. Diğer taraftan araştırmada, katılımcıların bazılarının, aktif mücadele etmeleri ve bu mücadeleye yönetimin destek vermesi gibi bireysel ve kurumsal faktörlere bağlı olarak, işyerinde psikolojik taciz sürecinin, tacizin durdurulması ile sonlandığı saptanmıştır(*K8*). Örneğin, bir vakada tacizci işten ayrılmış (K 8); 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.

1. ÇATIŞMA ORTAMI

İşyerinde psikolojik taciz sürecinin, önemsenmeyen rahatsız edici davranışların veya taraflar arasında yaşanan çarpıcı bir olayın neden olduğu çatışma ortamı ile başlayabildiği saptanmıştır.

Önemsenmeyen rahatsız edici davranışlar: Katılımcıların çoğu, işyerinde psikolojik taciz sürecinin genellikle önemsenmeyen rahatsız edici davranışların yöneltilmesi ile başladığını belirtmiştir (*K2, K4, K5, K6, K8, K9, K10*). Bu kişilerin, ya işe girer girmez ya da belirli bir süre çalıştıktan sonra rahatsız edici davranışlarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Hem tanık hem mağdur olan katılımcıların bazıları, tacizcilerin başkalarına yönelik 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 konulmama 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 gerektirdiği 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, tavırlara maruz kaldım. Güven duyulmayan, devamlı kontrol edilmesi gereken bir kişi gibi hissettim.(K2)

Önemsenmeyen rahatsız edici davranışlara işe başlanılan ilk günden itibaren maruz kalınabildiği gibi, bu davranışlarla işte belirli süre çalıştıktan sonra da karşılaşılabileceği belirlenmiştir. Örneğin bir katılımcı, işyerinde çatışma yaşadığı kişi ile ilk başlarda iyi bir 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)

<u>Çarpıcı olay:</u> Araştırmada, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatan bir diğer faktörün taraflar arasında yaşanan çarpıcı bir 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, bağrıp çağırmalar, bizlerin önünde.(K3)

İhale olayı...Sürecin ilk aşaması bu olayla başladı. İhaleyi takip eden grup, taleplerini yerine getirmediğim, menfaatlerini korumadığım için rahatsız oldu ve bana karşı tavır aldı, daha sonra devam eden olaylar.(K7)

Çarpıcı bir olayın, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlatmasının yanı sıra varolan 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. (K1)

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi, işyerinde psikolojik taciz sürecini tek bir tartışma tetikleyebilmekte ya da var olan bir sürecin algılanmasına yol açabilmektedir. Taraflar arasında yaşanan çarpıcı bir olay sonrasında, rahatsız edici davranışlar sıklaşmakta ve kasıtlı sergilenebilmektedir. Bu noktada mağdur için sürecin ikinci aşaması başlamış bulunmaktadır.

2. SABIR TAŞIRAN DAVRANIŞLAR

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 şeyler, 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 azarla-

ma, getir götür işleri yaptırma ve bu işleri gerçek işimmiş gibi yansıtma, 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 sıklaşınca 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 sözlere 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 sözlere 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 belirlenmiştir.

3. BİREYSEL SAĞLIĞI VE ÇEVREYİ TEHDİT

Sürecin bu aşamasında psikolojik taciz davranışlarının sıklaşmasına bağlı olarak, mağdurun psikolojik ve/veya fiziksel sağlık sorunları yaşadığı ve davranış değişikliği gösterdiği saptanmıştır. Bu aşama ayrıca mağdurun sağlığı kadar çevresini de tehdit eden bir aşamadır. Bu bölümde, mağdurun sağlık sorunlarına ilişkin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler 'mağdurun sağlık sorunları' başlığı altında değerlendirilmiştir. 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 kendilerini 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, yaşa-

dığı 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 bahiseder olmuştum...İnsanın değersiz olduğunu hissettiği an, arkadaşımlarım bana, onun (tacizcinin) beni düşünmediğini, umurunda olmadığımı yineliyordu, ben ise sürekli bana neler dediğinden bahsediyordum...O dönemlerde dikkatim dağınıktı, yaşadıklarım 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...Antidepresan kullandım bir yıl kadar...Eve gittiğim zaman sürekli ağlıyordum, evde bile devam ediyordu yaşadıklarım, 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. Yaşadıklarım 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, karşısındakine karşı ses tonunu yükselten, insanlara bağırıp çağıran, kırıcı, tartışmalara giren biri haline geldiğini ifade etmiştir.

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. Görüşmelere tanık olarak katılan 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 uykum 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 arkadaşlarımın tümünde bir umutsuzluk duygusu vardı...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 diğer katılımcı, 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 diğer husus, kuruma olan inancın azalması ve çalışanların kurum hakkında edindikleri olumsuz imaja ilişkindir. Katılımcılardan biri, çalıştığı bölüme ilişkin olumsuz düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir:

> *Bir şirketin karakter özellikleri vardır, şirketin temsil ettiği değerler, kurucular, yöneticiler, atmosfer...Burada bilgi paylaşımından tutun da, 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 diğer katılımcı, 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 girmiştim.(K6)*

Asistan doktorların çoğunun, istifa etmeyi düşündükleri ancak uzman olabilmek için mecburen bu sürece katlandıkları belirlenmiştir.

> *Yeter bu işkence, burayı bitirip gitmek istiyorum, bir daha da dönmeyeceğim hiçbir şekilde. (K3)*

Bir diğer katılımcı, 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 saptanmıştır. 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)

4. BİREYSEL 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 saptanmıştır. Görüşmeye katılan sekiz kişinin, 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, tıp fakültesi hastanesi çalışanları için üç yıla kadar uzamıştır. Süreci istifa ederek sonlandıramayan bu katılımcıların, mecburen bu süreci uzun yaşadıkları ve çok yıprandıkları belirlenmiştir.

Tıp fakültesi hastanesinde 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.

Kişiliğime yönelik ithamlarla karşılaştım, sorunlu kişi olarak algılandım...Çıkışımın olmadığını hissettiğim bir dönemdi. (K6)

Görüşmecilerden biri, yaşadıkları nedeniyle uzmanlık eğitimini yakmayı göze almış ve işten ayrılma girişiminde bulunmuştur.

İşten rapor aldım, işten ayrılma eğilimim arttı....İki kere asistanlık eğitiminden resmi istifa ettim ama bazı nedenlerden ötürü 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.

5. İŞTEN AYRILMA – TACİZİ DURDURMA

Görüşmeler sonucunda elde edilen temel bulgu, işyerinde psikolojik taciz sürecinin uzun bir süreç olduğu ve bu sürecin genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı yönündedir. Görüşmeye 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 süreci, yönetimin de desteğiyle birlikte, tacizcinin işten ayrılması ile sonlanmıştır *(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 şiddetinin 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 saptanmıştır.

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 belirtmiş...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 arkadaşımla 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 taştığı andı.(K9)

Beş aşamalı olduğu öngörülen işyerinde psikolojik taciz sürecinin, yukarıda sözü edilen özel hastane çalışanları için üçüncü veya dördüncü aşamada sonlandığı görülmüştür. Tıp fakültesi hastanesinde çalışanların ise uzun bir psikolojik taciz süreci yaşamalarına bağlı olarak, sürecin beş aşamasının da deneyimini yaşadıkları görülmüştür.

Tacizi Durdurma: İşten ayrılma ile sonlanan beş aşamalı işyerinde psikolojik taciz sürecinin, bazı katılımcılar için farklı bir şekilde sonlanabildiği de görülmüştür. Araştırmaya katılanların bir kısmı, işyerinde artan kıdemlerine bağlı olarak, tacizcilere karşı nasıl ayakta durulması gerektiğini öğrendiklerini belirtmiştir. Bu kişilerin verdikleri mücadelenin 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 belirmiştir.

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 oturmadım, 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 bir sürede mezun olmasını sağlamıştır. Bu kişinin baskılarına maruz kalan katılımcı, sürecin sonlanmasından her ne kadar memnun olduğunu belirtse de, tacizcinin bu işten avantajlı çıktığını belirtmiştir.

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)

F. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNDE "KASIT" FAKTÖRÜNE İLİŞKİN BULGULAR

Görüşmeler sonucunda bazı vakalarda, işyerinde psikolojik taciz sürecinin kasıtlı olarak yöneltildiği saptanmıştır. Buna göre, tacizci ya da tacizcilerin mağdurun işten ayrılması, cezasını çekmesi, huzursuz olması gibi amaçlarla psikolojik taciz uyguladığı 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 yıldırmak amacıyla kasıtlı olarak sürdürüldüğü algılamıştır*(K3)*. Görüşmelerde, 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)*

G. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNE TARAF OLANLARIN ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

İşyerinde 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 saptanmıştır. 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 belirlenmiştir. Tacizcinin, yandaş edindiği 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 dolaylı olarak etkilendikleri saptanmıştır. Görüşmeler sonucunda sürece doğrudan ya da dolaylı olarak katılan tarafların niteliklerine ilişkin bulgular da elde edilmiştir. Buna göre, on vakanın sekizinde tacizcilerin mağdura göre üst düzey pozisyonda; ikisinde ise eşdeğer pozisyonda çalıştıkları 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.

Görüşmelerde katılımcılardan, işyerinde psikolojik taciz sürecine sebebiyet veren 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 soruları da yöneltilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular, tacizcinin, mağdurun ve tanıkların bazı niteliklere sahip olduğuna işaret etmiştir. Bu nitelikler; tacizci tipleri, tanık tipleri ve mağdur özellikleri başlıkları altında değerlendirilmiştir.

TÜRK-İŞ
Bilgi Merkezi

1. TACİZCİ TİPLERİ

Her şeyi kendi bildiğine inanan: "Bana kimse bir şey öğretemez" tavırlarında olan tacizcinin kendisini diğerlerinden üstün gören bir kişi olduğu kabul edilmektedir[528]. 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 nitelik olduğu öne sürülmektedir[529]. 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 bu nedenle tacizciye her işi yazılı olarak 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, baskıcı bir tavır ya da taşkın, samimiyetsiz ve bencil bir tavır takındıkları öne sürülmüştür[530]. Vakalardan birinde tacizci, karşısındakini dinlemeyen bir kişi olarak tanımlanmıştır. Mağdur, tacizciye basit bir soru sorduğunda bile cevap alamadığını ve önerilerinin hiçbir zaman dikkate alınmadığını belirtmiş, ayrıca, tacizcinin sessiz ve saldırgan tavır takındığını, hiçbir şekilde karşısındakini dinlemediğini ve sorulan sorulara cevap verme tenezzülünde bulunmadığını eklemiştir *(K2).*

Önyargılı: Görüşmelerde, tacizcinin önyargılı bir kişi olduğuna ilişkin yakıştırmalar sıklıkla yapılmıştır. Örneğin vakalardan birinde, tacizcinin objektif olmadığı, ilk görüşte bir kişi hakkında kötü düşünmüşse, bu görüşünü hiçbir şeyin değiştiremeyeceği ifade edilmiştir *(K3).*

---

528 Field, s.66.
529 Field, s.54.
530 Field, s.56.

Kıskanç: Tacizcilerin genellikle kıskanç oldukları ve diğer kişilerin yeteneklerini ve /veya güçlerini ortaya koymalarını gizlice kıskandıkları kabul edilir[531]. Bu araştırmada da tacizci, 'kıskanç biri' olarak tanımlanmıştır. Katılımcılardan biri, kıskanç tacizcinin davranışlarının kendi yetersizliğinden kaynaklandığını düşündüğünü belirtmiştir.

Dengesiz: Katılımcılar tarafından belirtilen bir diğer tacizci tipi, dengesiz tacizcidir. 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 ama ertesi gün bir şey oluyor, terse dönüyordu. (K10)*

Sorunlu: Görüşmeler sonucunda tacizcinin, sorunlu bir kişi olabileceği belirlenmiştir. Örneğin bir katılımcı, tacizcide kişilik bozukluğu olduğunu ve tacizcinin bu nedenle olumsuz davranışlar sergilediğini ifade etmiş (*K8*) ; bir diğer katılımcı ise, tacizcinin sıkıntılı bir çocukluk ya da gençlik dönemi geçirmiş olabileceğini düşündüğünü belirtmiştir (K2).

Mutsuz: Katılımcılardan biri tacizcinin mutsuz bir kişi olduğunu ve acısını çıkartmak için kendisine eziyet ettiğini düşündüğünü belirtmiştir (*K9*).

Bencil: Katılımcılardan biri, tacizciyi 'bencil bir kişi' olarak tanımlamıştır *(K7)*. Bencil tacizci, karşısındakinin ne duruma düşeceğini düşünmeden sadece kendi menfaatlerini düşünen tacizci tipidir.

Aşırı mükemmeliyetçi: Görüşmelerde tacizcinin, aşırı mükemmeliyetçi bir kişi olabileceği de belirlenmiştir. 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: Bu tip tacizci, güven eksikliği nedeniyle, işbirliği yapma ya da anlaşma becerisi olmayan bir kişidir[532]. Bir vakada tacizcinin, mağdurla yaşadığı bir tartışma sonrasında mağdura cephe aldığı ve mağdurun bir çok barışma girişimine rağmen, tacizcinin bu girişimleri reddettiği aktarılmıştır *(K3)*. Anlaş-

---

[531] Field, s.58.

[532] Field, s.67.

mak istemeyen tacizcinin, mağduru hiçbir zaman affetmeyeceğine ilişkin söylemlerini sürekli yinelediği belirtilmiştir.

Kendini beğenmiş: Katılımcılar tarafından dile getirilen tacizci tiplerinden bir diğeri, kendini beğenmiş tacizcidir *(K2)*. Bu kişinin kendini herkesin üzerinde görme eğilimi vardır[533].

İletişim becerisi olmayan: Görüşmeler sonucunda, tacizcinin iletişim kurmada başarısız bir kişi olduğu belirtilmiş ve tüm bu baskıya, tacizcinin iletişim kurma yetersizliğinin neden olduğu öne sürülmüştür *(K6)*.

Saldırgan, hiddetli: Katılımcılar tarafından öne sürülen bir diğer tacizci tipi, saldırgan tacizcidir *(K6, K1, K2)*. Bu tacizci tipi, hiddetli tacizci olarak da isimlendirilmiştir[534]. Bu kişi, içindeki öfke ve hiddeti etrafındakilere bağırıp çağırarak, küfür ve beddua ederek boşaltmaktan çekinmeyen kişidir.

2. TANIK TİPLERİ

İpin üzerinde cambaz: Bu tipteki tanığın, mağdur ve tacizci 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 şaşıran bir 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 diğer hocalara karşı tavır alamıyordum...İki taraf arasında kalmıştım.(K5)*

Bir şeye karışmayan izleyici: Hastanedeki psikolojik taciz sürecini gözlemleyen bir diğer 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.

Pasif yandaş: Görüşmeler sonucunda işyerinde psikolojik tacizi gözlemleyenlerin bir kısmının mağduru pasif olarak destekledikleri belirlenmiştir. Bu kişilerin mağdura yandaş oldukları ancak mağdur-

---

[533] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.40.
[534] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.39.

Kıskanç: Tacizcilerin genellikle kıskanç oldukları ve diğer kişilerin yeteneklerini ve /veya güçlerini ortaya koymalarını gizlice kıskandıkları kabul edilir[531]. Bu araştırmada da tacizci, 'kıskanç biri' olarak tanımlanmıştır. Katılımcılardan biri, kıskanç tacizcinin davranışlarının kendi yetersizliğinden kaynaklandığını düşündüğünü belirtmiştir.

Dengesiz: Katılımcılar tarafından belirtilen bir diğer tacizci tipi, dengesiz tacizcidir. 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 ama ertesi gün bir şey oluyor, terse dönüyordu. (K10)*

Sorunlu: Görüşmeler sonucunda tacizcinin, sorunlu bir kişi olabileceği belirlenmiştir. Örneğin bir katılımcı, tacizcide kişilik bozukluğu olduğunu ve tacizcinin bu nedenle olumsuz davranışlar sergilediğini ifade etmiş (*K8*) ; bir diğer katılımcı ise, tacizcinin sıkıntılı bir çocukluk ya da gençlik dönemi geçirmiş olabileceğini düşündüğünü belirtmiştir (K2).

Mutsuz: Katılımcılardan biri tacizcinin mutsuz bir kişi olduğunu ve acısını çıkartmak için kendisine eziyet ettiğini düşündüğünü belirtmiştir (*K9*).

Bencil: Katılımcılardan biri, tacizciyi 'bencil bir kişi' olarak tanımlamıştır *(K7)*. Bencil tacizci, karşısındakinin ne duruma düşeceğini düşünmeden sadece kendi menfaatlerini düşünen tacizci tipidir.

Aşırı mükemmeliyetçi: Görüşmelerde tacizcinin, aşırı mükemmeliyetçi bir kişi olabileceği de belirlenmiştir. 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: Bu tip tacizci, güven eksikliği nedeniyle, işbirliği yapma ya da anlaşma becerisi olmayan bir kişidir[532]. Bir vakada tacizcinin, mağdurla yaşadığı bir tartışma sonrasında mağdura cephe aldığı ve mağdurun bir çok barışma girişimine rağmen, tacizcinin bu girişimleri reddettiği aktarılmıştır *(K3)*. Anlaş-

---

[531] Field, s.58.
[532] Field, s.67.

mak istemeyen tacizcinin, mağduru hiçbir zaman affetmeyeceğine ilişkin söylemlerini sürekli yinelediği belirtilmiştir.

Kendini beğenmiş: Katılımcılar tarafından dile getirilen tacizci tiplerinden bir diğeri, kendini beğenmiş tacizcidir *(K2)*. Bu kişinin kendini herkesin üzerinde görme eğilimi vardır[533].

İletişim becerisi olmayan: Görüşmeler sonucunda, tacizcinin iletişim kurmada başarısız bir kişi olduğu belirtilmiş ve tüm bu baskıya, tacizcinin iletişim kurma yetersizliğinin neden olduğu öne sürülmüştür *(K6)*.

Saldırgan, hiddetli: Katılımcılar tarafından öne sürülen bir diğer tacizci tipi, saldırgan tacizcidir *(K6, K1, K2)*. Bu tacizci tipi, hiddetli tacizci olarak da isimlendirilmiştir[534]. Bu kişi, içindeki öfke ve hiddeti etrafındakilere bağırıp çağırarak, küfür ve beddua ederek boşaltmaktan çekinmeyen kişidir.

2. TANIK TİPLERİ

İpin üzerinde cambaz: Bu tipteki tanığın, mağdur ve tacizci 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 şaşıran bir 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 diğer hocalara karşı tavır alamıyordum...İki taraf arasında kalmıştım.(K5)*

Bir şeye karışmayan izleyici: Hastanedeki psikolojik taciz sürecini gözlemleyen bir diğer 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.

Pasif yandaş: Görüşmeler sonucunda işyerinde psikolojik tacizi gözlemleyenlerin bir kısmının mağduru pasif olarak destekledikleri belirlenmiştir. Bu kişilerin mağdura yandaş oldukları ancak mağdur-

---

[533] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.40.
[534] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.39.

la 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: Görüşmelerde bazı tanıkların, mağduru aktif olarak destekledikleri ve tacizciye karşı durdukları saptanmıştır. 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 kendileri de birer tacizciye dönüşen kişiler olduğu, 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.

3. MAĞDUR ÖZELLİKLERİ

Kıdemsiz: Katılımcıların bir kısmı yaşadıkları sorunları kıdemsiz olmaları ile özdeşleştirmişlerdir *(K1, K4, K6)*.

Başarılı: Bazı katılımcılar başarılı oldukları için bu sürece maruz kaldıklarını belirtmişlerdir *(K3, K10)*.

Sessiz: Katılımcıların bazıları sessiz kalıp, yaşadıklarını sindirme yolunu seçtiklerinde, uygulanan baskının daha da şiddetlendiğini belirtmişlerdir *(K1, K6)*.

Yalnız: Görüşmelerde, tacizcinin hedefi olmanın, yalnız olmakla ilişkili olabileceği de öne sürülmüştür. Katılımcılardan biri, işe ilk başladığında yalnız olduğunu ve bu yüzden tacizciye kolay hedef olduğuna inandığını ifade etmiştir *(K6)*.

Kendi doğruları olan: Görüşmeler sonucunda, tacizci ya da tacizcilerin istediğini yapmayan, onların kararlarını onaylamayan veya doğrularını kabul etmeyen bireylerin, psikolojik tacize hedef olmaya daha yakın bulundukları belirlenmiştir *(K5, K7, K9)*.

H. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ SÜRECİNDE VERİLEN TEPKİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler vasıtasıyla, mağdur ve/veya tanık katılımcıların ve çalıştıkları kurumların, işyerinde psikolojik taciz sürecine karşı verdikleri tepkilerin neler olduğu ve bu tepkilerin psikolojik taciz sürecini nasıl etkilediğine ilişkin verilere ulaşılmıştır. Görüşmeler, söz konusu tepkilerin süreç içerisinde değişebilmekle birlikte, işyerinde psikolojik taciz sürecinin seyrini değiştirebildiğini ortaya koymuştur (Tablo 10). Mağdurların, tanıkların ve kurumların işyerinde psikolojik taciz süreci karşısında verdikleri tepkiler, 'sürecin başlangıcındaki tepkiler', 'sürecin ilerleyen aşamalarındaki (ikinci, üçüncü ve dördüncü aşamalar) tepkiler' ve 'süreci sonlandıran tepkiler' olmak üzere üç bölümde değerlendirilmiştir.

Tablo 10 : İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecinde Verilen Bireysel Tepkiler

SÜREÇ	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Devam eden (D) / sonlanan (S) süreç	D	D	S	D	D	D	S	S	S	S
Sürecin başlangıcında verilen tepkiler	Pasif: Üzerine alınmama	Pasif: Susma	Pasif: Önemsememe	Pasif: Üzerine alınmama	Pasif: Susma önemsememe	Pasif: Üzerine alınmama	Pasif: Susma	Pasif: Susma	Pasif: Önemsememe	Pasif: Üzerine alınmama
Sürecin ilerleyen aşamalarında verilen tepkiler	Pasif: Dert paylaşma Aktif: Tacizci ile konuşma, düşük verimle çalışma	Pasif: İşten ayrılmayı düşünme, dert paylaşma Aktif: Tacizci ile konuşma, düşük verimle çalışma, rapor alma, istifa girişimi	Pasif: Dert paylaşma yaşadıkları ile dalga geçme Aktif: Barışma çabası, düşük verimle çalışma	Pasif: Dert paylaşma, işten ayrılmayı düşünme Aktif: Şikayet, işe geç gelme, rapor alma, tacizci ile konuşma	Pasif: İşten ayrılmayı düşünme, dert paylaşma Aktif: Tacizci ile konuşma, rapor alma, ortak ses olma	Pasif: Dert paylaşma, işten ayrılmayı düşünme Aktif: Tacizci ile konuşma, şikayet, ortak ses olma	Pasif: İşten ayrılmayı düşünme, dert paylaşma Aktif: Tacizci ile konuşma, tartışma, rapor alma	Pasif: Sessiz kalma Aktif: Tacizci ile konuşma, izin alma, ortak ses olma	Pasif: Dert paylaşma, işten ayrılmayı düşünme Aktif: Tacizci ile konuşma, ortak ses olma, düşük verimle çalışma	Pasif: Dert paylaşma, işten ayrılmayı düşünme Aktif: Tacizci ile konuşma, şikayet, işe geç gelme, düşük verimle çalışma
Süreci sonlandıran ya da sonlandıracağı düşünülen tepkiler	Aktif: Verilen aktif tepkiler ve durdurulan psikolojik taciz süreci	Aktif: Mağdurun işten ayrılması	Aktif: Mağdurun işten ayrılması	Aktif: Mağdurun işten ayrılması	Aktif: Mağdurun işten ayrılması	Aktif: Verilen aktif tepkiler ve durdurulan psikolojik taciz süreci	Aktif: Mağdurun işten ayrılması	Aktif: Kurumun müdahalesi ve tacizcinin işten ayrılması	Aktif: Mağdurun işten ayrılması	Aktif: Mağdurun işten ayrılması

Kaynak: Birik, s.247.

1. SÜRECİN BAŞLANGICINDA VERİLEN TEPKİLER

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 sıkıntılardan şikayet etmeyi kendisine yakıştıramadığını belirtmiş ve hiçbir şey yapmamayı tercih etmiştir *(K8)*. Benzer olarak K2 de, gördükleri karşısında şaşırdığını ancak sessiz kaldığını ifade etmiştir.

Üzerine alınmama: Görüşmelerde, 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 almayan 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 anlamamıştım, kıdemsiz olduğum için normal olduğunu düşünmüştüm. (K1)*

Yaşadıkları karşısında başlangıçta hiçbir şey yapmadığını ve yaşananları normal olarak algıladığını belirten mağdurlardan bazılarının 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 belirlenmiştir. Mağdurun psikolojik taciz sürecinin başlangıcında, yaşadıklarını önemsemeyen bir tavır içinde olduğu, bu sürece tanık olan katılımcı tarafından ifade edilmiştir.

İlk başlarda hiç umurumda değil havasındaydı...İşin daha ileri boyutlara varabileceğini söylememize rağmen, 'bana ne, ne olursa olsun' diyordu. (K3)

2. SÜRECİN İLERLEYEN AŞAMALARINDA VERİLEN TEPKİLER

Görüşmeler sonucunda 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 bulunduğu saptanmıştır. 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, yaşadıklarını alaya alma, işten ayrılmayı düşünme ve arkadaşlarla paylaşma gibi pasif davranışlardır.

Barışma çabası / aktif: Görüşme sonuçları, işyerinde psikolojik taciz sürecinin ilerleyen aşamalarında mağdurun ciddi sıkıntılar yaşamasına bağlı olarak verilen bireysel tepkilerin değiştiğini göstermiştir. 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 bir adım attı, tacizci

onu her seferinde geri çevirdi...Kendisini hiçbir zaman affetmeyeceğini söyledi. (K3)

Yandaş edinme (ortak ses duyurma / aktif – dert paylaşma / pasif): Görüşmelerde şiddeti artan saldırılar karşısında kendisini daha da çaresiz hisseden mağdurların çoğunun, dertlerini paylaşmak, rahatlamak veya destek almak amacıyla yaşadıklarını arkadaşlarıyla, yakınlarıyla paylaştığı, yandaş edindiği 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 üstümüzdü...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 ya da tacizcilerle konuşma yolunu tercih etmiştir. Tacizci ile doğrudan konuşan ve bu tepkinin süreci sonlandıracağını düşünen mağdurlardan bazıları, süreci durdurmada başarılı olamadıklarını 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 konuştukça 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 tacizcilerle konuşarak, işyerlerinde maruz kaldıkları psikolojik baskıya karşı mücadele ettikleri ve böylelikle baskının şiddetini azalttıkları saptanmıştır.

Saygı talep ettiğimi bir şekilde hissettirdiğimi düşünüyorum... Konu ne olursa olsun bir şeye izin vermediğimi, doğru bulmadığımı ona söylüyordum...Sesimi çıkartmadan oturmadım... 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 oluyordu. (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, aile baskısı ve istifalarının kabul edilmemesi sonucunda işinde çalışmaya devam ettiğini ancak sıkıntılarının halen sürdüğünü belirtmiştir. Ancak, istifa etmesinin ve artan şikayetlerin üst yönetimi harekete geçirdiğini ve bölümde olumlu yeni açılımlar yapılmasına neden olduğunu da eklemiştir *(K2)*.

İşe geç gelme / aktif: İşyerinde psikolojik taciz sürecinden kurumun da etkilenmesi söz konusu olup, yaşanan gerginliklerden hesaplanması zor da olsa kurum, maddi ve 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: Görüşmeler sonucunda 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 bundan böyle kasıtlı olarak yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Mağdurlar, ellerinden daha fazlasının geldiğini bildikleri halde tüm potansiyellerini kullanarak çalışmamalarını, yaşadıkları baskıcı sürece ve bu süreç içerisinde yitirdikleri çalışma hevesine bağlamışlardır (K1, K6).

Rapor alma / aktif: Görüşmelerde saptanan 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, 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: 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 görülmüştür. Şikayette bulunmanın bir sonuç sağlamadığını ortaya koyan ifadeler şu şekildedir:

> *Hiçbir şekilde kabul edilemez davranışlara maruz kaldığımı belirttim, dinlediler ama beni 'sorunlu kişi' olarak gördüler. (K6)*

> *Baş hekim yardımcısı ile görüştüm...Yaşadıklarımı sorun olarak algılamadı, geçiştirdi.(K10)*

Araştırmamızda, 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,*

bağrışmalar... 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).

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 bir şey değişmeyeceğine inandığından şikayette bulunmadığını belirtmiştir.

Kimi kime şikayet edeceksin.(K9)

Bir diğer katılımcı ise şikayet etmeyi istese de bu tarz 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)

3. SÜRECİ SONLANDIRAN TEPKİLER

Katılımcıların bir çoğunun uzun süreli psikolojik taciz mağduru olduğu ve bazıları için bu sürecin, görüşmelerin yapıldığı dönemde halen devam ettiği belirlenmiştir. Mağdurların 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 tepkilere ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Süreci sonlandıran ya da sonlandıracak tepkiler, 'mağdurun işten ayrılması' ve 'aktif tepkiler ile tacizin durdurulması' 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 mağdurlar ise psikolojik tacize maruz kaldıkları dönemde çok bunaldıklarını dile getirmişlerdir.

Ben mecburi hizmetim olmasaydı çoktan çeker gelirdim...O şartlarda çalışmaktansa.(K7)

Yeter bu işkence!..Bitirip, gitmek istiyorum artık.(K3)

Mecburi süresini doldurmayı bekleyen ve yukarıdaki mağdurlar ile aynı görüşleri paylaşan ve halen sürecin mağduru olan üç katılımcının sürecin sonlanmasına ilişkin görüşleri ise aşağıda yer almaktadır:

Yaşadığım sıkıntılar halen devam ediyor... Çok az bir sürem kaldı...Burada devam etmeyi asla istemem. (K4)

Başka bir seçenek yok, ya gitmem gerekli ya kabul etmem. (K7)

Artık dayanamıyorum, mücadele etmekten yoruldum... Emekliliğimi bekliyorum.(K5)

Aktif tepkiler ile tacizin durdurulması: Görüşmeler sonucunda bazı mağdurların işyerinde psikolojik taciz sürecinde 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 yol açtığını ifade etmiştir *(K1)*. Sürece karşı direnen ve kısmen de olsa başarı kazandığını düşünen diğer katılımcı, verdiği tepkilerin yaşadığı yıpratıcı sürecin şiddetinin azalmasına neden olduğunu belirtmiştir. Bundan böyle tavrını ortaya koyduğunu, susmadığını ve tacizcinin belirli davranışlara devam etmesine karşın, artık eskisi gibi etkilenmediğini dile getirmiştir. Bunun yanında sürecin halen devam ettiğinin farkında olduğunu ve tacizci ile mücadelesinin devam ettiğini de açıklamıştır.

Mağdur, sürecin sonlanması için daha aktif tepkilerin verilmesi ge rektiğine 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 kurumu aktif olarak müdahale ettiği saptanmıştır. Bu vakada, tacizci kişini sergilediği davranışlar, mağduru rahatsız etmenin ötesine geçerel tüm bölümü ve üst yönetimi de rahatsız eder olmuştur. Tacizci hak kındaki şikayetler ve tacizcinin usulsüz çalışmaları, üst yönetimi devreye girmesine neden olmuş ve tacizci iki kere girdiği kurulda ciddi ihtarlar almıştır. Bu önlemlerin yeterli olmadığı görüldüğünd tacizcinin çalışma yeri, insanları rahatsız etmeyeceği bir alana kayd rılmıştır. Ancak tacizcinin tekrar eden davranışları sonucunda üs yönetim, tacizcinin mezun olmasını hızlandırmış ve tacizci bir an ön ce mezun edilip iş ile ilişiği kesilmiş ve işyerinde psikolojik taciz sü reci sonlandırılmıştır. Diğer bazı vakalarda da mağdurun üst yönet me ya da kurumdaki ilgili birimlere şikayetlerde bulunduğu; anca kurumun, süreci sonlandırmak adına her hangi bir girişimde bulun madığı belirlenmiştir.

VII. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir tıp fakültesi hastanesinde gerçekleştirilen ve asistan doktor v hemşirelerin işyerinde psikolojik tacize yönelik algılarının niceliks ve niteliksel yöntemlerle irdelendiği bu araştırmada elde edilen bu gular, işyerinde psikolojik tacizin, sağlık çalışanları arasında sıklık yaşanan bir işyeri sorunu olduğu doğrultusundadır.

Araştırmanın niceliksel bölümü ile ulaşılan istatistiksel verile işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ve /veya tanık olma oranın %23,2 - %46,5 arasında değiştiğini göstermiştir. Niceliksel bölümd psikolojik tacize maruz kalma oranı 'ölçek kullanılan yöntem' ve 't nım kullanılan yöntem' olmak üzere, iki farklı yöntemle sorgulanm ve kullanılan yönteme göre bu oranının farklılaştığı saptanmıştır. L

teratürde de bu oranın, kullanılan yönteme göre değiştiği görülmekte olup ölçek kullanılan objektif ölçüm yöntemi ile belirlenen oranların, subjektif ölçüm yöntemine kıyasla daha nesnel sonuçları yansıttığı kabul edilmektedir[535]. Öyle ki, soru formunda yer alan olumsuz davranışların psikolojik taciz ile açıkça ilişkilendirilmediği ölçek kullanılan yöntemde, katılımcının soruları cevaplama eğiliminde daha az değişiklik olacağı öngörülmektedir[536]. Diğer taraftan, psikolojik tacize ilişkin tanımın verildiği subjektif ölçüm yönteminde, katılımcıların kendilerini daha farklı göstermek isteyebilecekleri ve bu eğilimin daha düşük düzeyde psikolojik taciz oranlarını yansıtacağı da düşünülmektedir[537].

Birçok çalışmada ölçek kullanılan yöntem ile belirlenen psikolojik taciz oranının, tanım kullanılan yöntem ile belirlenen orana kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir[538]. Bu çalışmada ise tanım kullanılan yönteme göre belirlenen psikolojik taciz oranının (%31,2), İşyeri Tacizi Ölçeği ile belirlenen orandan daha yüksek olduğu saptanmıştır (%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 altında ve düşük iş doyumuyla çalışma gibi farklı işyeri sıkıntılarını, psikolojik taciz ile ilişkilendirmelerinden kaynaklanmış olabilir. Nitekim, sağlık çalışanlarının iş doyumu ve memnuniyeti üzerine yapılan çalışmaların bir kısmı, bu varsayımı destekler sonuçlar ortaya koymuştur. Örneğin, Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesi'nde görevli sağlık çalışanları arasında en düşük iş doyumu puanına sahip meslek gruplarından birinin, doktorluk olduğu belirlenmiştir[539]. Ankara Tıp Fakültesi Hastanesi'nde yapılan benzer bir çalışmada en düşük iş doyumu puanına sahip grubu, hemşirelerin temsil ettiği görülmüştür[540]. Ankara Sosyal Sigortalar Kurumu Hastane-

---

[535] Mikkelsen ve Einarsen, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.393-413; Lutgen - Sandvik, Tracy ve Alberts, s.837-862.

[536] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.16.

[537] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.16.

[538] Mikkelsen ve Einarsen, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, s.393-413, Lutgen - Sandvik, Tracy ve Alberts, s. 837-862; Salin, **PISTES**, http://www.pistes.uqam.ca .

[539] Ümit Çelen ve diğerleri, 'Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu', **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:3, 2004, s.307.

[540] Birgül Piyal ve diğerleri, 'Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu', **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 53, Sayı:4, 2000, s.244.

si'nde yapılan bir çalışmada ise doktor ve hemşirelerin iş doyumu puanlarının, ortalamanın çok altında olduğu saptanmıştır[541]. Ancak, hemşire ve doktorların yüksek iş doyumu ile çalıştıklarının saptandığı çalışmalar da mevcuttur[542]. Ayrıca düşük iş doyumu, işyerinde psikolojik taciz sürecinin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir[543]. 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 sebebiyet verdiği söylenebilir.

Tanım kullanılan yönteme 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 yönteme 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 davranışlardan kendini sorumlu tutan bir grubu temsil ettiği söylenebilir. Örneğin, kültürel farklılıklara bağlı olarak bireylerin olumsuz davranışlar karşısında, 'sorun olan benim', 'çok alınganım' veya 'her şeyi kafamda yaratıyorum' gibi söylemlerde bulunarak, işyerinde psikolojik taciz olgusunu görmezden gelebilmesi, böylelikle olguyu olağanlaştırması mümkündür. Diğer çalışanların bu şekilde düşünmeleri de, mağdurun eleştirilme ve suçlanma korkusuyla yaşadıklarını kabullenmesine neden olabilir[544]. Nitekim, Birleşik Krallık'ta yapılan bir çalışmada, hemşirelerin işyerinde tacize maruz kalmalarına karşın, 'kurumda sorun yaratan kişi' olarak algılanmaktan korktukları için, yaşadıkları deneyimleri başkalarına aktarmadıkları saptanmıştır[545]. ABD'de yapılan bir çalışmada ise psikolojik taciz mağduru olmanın algılanmama-

---

[541] Bülent Piyal, 'Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi'nde Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Etmenler', **Kriz Dergisi**, Sayı:10, No:1, 2002, s.45.

[542] Hazım Özaltın ve diğerleri, 'Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi' **Gülhane Tıp Dergisi**, Sayı:44, No:4, 2002, s.424.

[543] Quine, **British Medical Journal**, 1999, s.231, Vartia-Vaananen, **People and Work Research Reports**, s.50, Mathisen, Einarsen ve Mykletun, s. 59.

[544] 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.

[545] Jeremy Laurance, 'Bullied Nurses Suffer in Silence', *The Independent*, 21.05.1997, http://www.independent.co.uk, 16.04.2009.

sı, kişinin kendisini psikolojik tacize maruz kalan kişi olarak kabul etmemesi, yaşadıklarını doğru algılayamaması ya da psikolojik tacizin hedefi olmanın zayıflık belirtisi olduğunu düşünmesi ile ilişkilendirilmiştir[546]. 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 'çevresindeki insanları küçümseyici bir tavır takınmak' gibi işyerinde psikolojik taciz davranışları ile benzerlik gösteren norm-dışı davranışlara karşı müsamaha gösterdikleri belirlenmiştir[547].

İşyerinde 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 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 belirtilmektedir[548]. Örneğin, üniversite çalışanlarını kapsayan bir çalışmada bu yöntemle belirlenen psikolojik taciz oranının %32[549], 57.000 belediye çalışanını kapsayan bir çalışmada %37[550], beyaz yakalı çalışanların katıldığı bir çalışmada ise %47 olduğu görülmektedir[551]. 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.

---

546 Lutgen - Sandvik, Tracy ve Alberts, s. 837-862

547 Erol Güngör, **Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar: Ahlak Psikolojisi, Ahlaki Değerler ve Ahlaki Gelişme**, İstanbul: Ötüken, 2000, s 102-103.

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

549 Björkvist, Österman ve Hjelt-Back, s. 177.

550 Varhama ve Björkqvist, s.1116.

551 Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226.

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalmanın demografik değiş kenlerle ilişkisine dair analizler, tanıkların algıları ile belirlenen veri lerin yanıltıcı olabileceği gerekçesiyle, sadece 'ölçek kullanılan' v 'tanım kullanılan' yöntemlerin verileri doğrultusunda gerçekleştiril miştir. Literatürde demografik değişkenler ve psikolojik taciz davra nışlarına maruz kalma ilişkisinin iki farklı yöntemle ölçüldüğü ber zer çalışmalara rastlanmaktadır[552]. Araştırmamızda ölçek kullanıla yönteme göre belirlenen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda asistan doktorların psikolojik tacize maruz kalma oranının hemşirele re göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgunun aksine, hem şirelerin psikolojik tacize maruz kalma riskinin, diğer sağlık persone line göre daha yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcut tur. Örneğin, Türk Tabipleri Birliği'nin düzenlediği şiddet sempoz yumunda açıklanan işyerinde şiddet araştırmasının ara sonuçların göre en fazla sözlü tacize, zorbalığa ve tehdide maruz kalan mesle grubunun hemşirelik olduğu gözlenmiştir[553]. Bu araştırmada asista doktorların psikolojik tacize maruz kalma oranının yüksek olması, b grubun kendi meslek grubu içindeki hiyerarşik pozisyonu ile ilişk lendirilebilir. Öyle ki asistan doktorlar, meslek grubu içerisinde en a pozisyonda olan, uzmanlara ve akademisyenlere bağlı olarak çalışa bir doktor grubunu temsil etmektedir. Araştırmada ayrıca lisansüst eğitim düzeyindekilerin lise, üniversite ve iki yıllık üniversite mezun larına kıyasla daha sık taciz edildiği belirlenmiştir. Bu sonucun, ps kolojik tacize daha sık maruz kalan asistan doktorların eğitim düzey lerinin yüksek olmasına bağlı olduğu, söylenebilir. Nitekim eğitim düzeyi ve psikolojik tacize maruz kalma düzeyi arasındaki ilişkiyi o taya koyan sonuçlar çelişkilidir. Örneğin İspanya'da yapılan bir ça lışmada lise ve üniversite mezunu çalışanların, ilkokul mezunu çal şanlara göre daha fazla psikolojik taciz davranışlarına maruz kald ığı[554]; Türkiye'deki bir çalışmada ise, ilkokul mezunlarının en fazla ta ciz edilen grup olduğu saptanmıştır[555].

Araştırmamızda deneyime göre de gruplar arasında anlam farklılık görülmüş ve 0-5 yıl arası işyeri deneyimine sahip olan kat lımcıların, diğer gruplara kıyasla daha fazla taciz mağduru olduğ belirlenmiştir. Bu bulguya bağlı olarak hastane çalışanlarının işyerin de çalışma süresi arttıkça, psikolojik taciz davranışlarına maruz ka ma oranının düştüğü söylenebilir. Ancak bu bulguyu desteklemeye

---

552 Salin, **PISTES**, http://www.pistes.uqam.ca.

553 *En fazla hemşireler şiddete uğruyor*, http://www.medimagazin.com.tr/mm-e fazla-hemsireler-siddete-ugruyor-h-43194.html, (17.09.2008).

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

555 Yıldız, s.113-128.

çalışmalar da mevcuttur[556]. Yaş, medeni hal ve cinsiyet değişkenleri açısından bakıldığında 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 aynı bulguya işaret etmektedir[557]. Ancak, özellikle cinsiyet değişkenine bağlı olarak işyerinde psikolojik tacize maruz kalma düzeyinin farklılaştığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Finlandiya'da 385 yönetici ile yapılan bir çalışmanın sonuçları, psikolojik tacize uğrayan kadınların oranının erkeklere göre daha yüksek olduğu doğrultusundadır[558]. Üniversite çalışanlarını kapsayan bir çalışmada, kadınların erkeklere göre daha sık psikolojik tacizle karşılaştığı saptanmıştır[559]. Avrupa Çalışma Koşulları anketi sonuçları da kadınların, erkeklere göre daha fazla psikolojik taciz mağduru olduklarını ortaya koymuştur[560].

Araştırmamızda tanım kullanılan yönteme göre elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ise, demografik değişkenler ile 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 mevcuttur[561]. Diğer taraftan, katılımcıların bazı demografik özellikleri ile mağdur olmaya ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Finlandiya'da yapılan bir çalışmada, mağdur olmanın algılanması ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı ilişki saptanmış ve kadınların psikolojik tacize maruz kalma oranının, erkeklere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir[562].

Araştırmamız sonucunda katılımcıların en sık karşılaştıkları 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

---

556 Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231, Yıldırım ve Yıldırım, s.1444-1453

557 Cemaloğlu, s 789-802, Tınaz ve Gök, **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**, s.391, Yıldız, s.113-128; Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231; Keashly ve Jagatic, s 31-61.

558 Salin, **PISTES**, http://www.pistes.uqam.ca.

559 Björkvist, Österman ve Hjet-Back, s.173.

560 Thirion ve diğerleri, s.37.

561 Rayner, Hoel ve Cooper, s 28-29.

562 Salin, **PISTES**, http://www.pistes.uqam.ca.

ile ilgili yorumlarda bulunma' gibi sosyal ilişkileri tehdit eden davra
nışların ise en az karşılaşılan davranışlar arasında yer aldığı belir
lenmiştir. Sağlık çalışanlarını kapsayan diğer anket çalışmaları d
benzer bulgulara işaret etmektedir. Örneğin Birleşik Krallık'ta 25
doktoru kapsayan bir çalışmada, doktorların en sık olarak işteki kc
numlarını ve kişiliklerini tehdit eden davranışların hedefi olduklar
dışlandıkları ve aşırı iş yüküne maruz kaldıkları saptanmıştır[563]. Yin
Birleşik Krallık'ta yapılan ve 594 asistan doktorun katıldığı çalışmad
ise doktorların en sık, yaptıkları işin küçümsenmesi yoluyla taci
edildikleri belirlenmiştir[564].

Araştırmamızda yapılan derinlemesine görüşmeler sonucund
ise işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlangıcında genellikle iş
yönelik olumsuz davranışlar yöneltildiği; sürecin ilerlemesi ile birlik
te davranışların kişiliğe yönelik hakaretler, hatta fiziksel şiddet içere
saldırılar haline bile dönüştüğü saptanmıştır. Örneğin, ilk aşamad
'sürekli eleştirme', 'soruları yanıtlamama', 'iş için yetersizmiş gib
davranma', 'getir götür işleri verme' gibi işe yönelik davranışlar yö
neltilirken; sürecin ikinci aşamasında 'tehdit etme', 'aşağılama', 'onu
kırıcı söylemlerde bulunma', 'surata kağıt fırlatma' gibi daha belirgi
ve zarar verici davranışların yöneltildiği ifade edilmiştir. Sürecin da
ha ileri aşamalarında ise bireyin kendisinden şüphe etmesine nede
olacak davranışlara maruz kaldığı saptanmıştır. 'Psikolojik ve /vey
ailesel sorunlar yaşadığına ikna edilme' ve 'suçlanma', bu davranışl
ra belirgin örneklerdir. Sürecin ilerlemesine bağlı olarak yöneltile
olumsuz davranışların değiştiği, araştırmanın niceliksel bölümünd
kullanılan 'İşyeri Tacizi Ölçeği'ni geliştiren araştırmacıların çalışm
sonuçlarında da vurgulanmıştır[565]. Araştırmacılar, sürecin birin
aşamasında karşı koyulması zor olan, açıkça algılanmayan olumsu
davranışların yöneltildiğini öne sürmüşlerdir. Örneğin dedikod
yapma, arkadan konuşma gibi. Sürecin ilerlemesiyle birlikte, mağd
run dışlanması ya da alay konusu olması gibi daha açık ve şidde
davranışların hedefi olduğu; sürecin son aşamasında ise mağduru
özel hayatına ilişkin saldırıların sıklaştığı ve akıl hastası veya zor b
kişi olarak damgalandığı öne sürülmüştür.

Araştırma sonucunda en sık rastlanan psikolojik taciz türünü
yukarıdan aşağıya doğru psikolojik taciz olduğu belirlenmiştir. Lit

---

563 Stebbing ve diğerleri, s.94.
564 Quine, **British Medical Journal**, 2002, s.879.
565 Varhama ve Björkqvist, s.1116-1117.

ratürdeki çalışmalar[566] da bu bulguyu desteklemektedir. Anket formunda yer alan 24 olumsuz davranış, bu davranışları yöneltenlerin pozisyonları dahilinde ayrı ayrı değerlendirildiğinde, davranışların hemen hemen hepsini üst düzey çalışanların, diğer pozisyondakilere kıyasla daha fazla sergiledikleri saptanmış olmakla birlikte 'dışlama', 'mağdur hakkında yalanlar söyleme', 'mağdurun özel hayatındaki hassas konuları açığa çıkarma' ve 'mağdurun arkasından kötü niyetli söylentiler çıkarma' davranışlarını daha çok eşdeğer pozisyonda çalışanların sergilediği saptanmıştır. Aşağıdan yukarıya doğru psikolojik taciz vakaları %1,8 gibi düşük bir oranda gerçekleşmekle birlikte, ast konumudaki çalışanların, en sık 'mağdur hakkında yalanlar söylemek' davranışını sergiledikleri 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 belirlenmiştir[567]. 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.

Araştırmamızda ayrıca, katılımcıların %24,4'ünün, '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. 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.

Araştırmamızda, katılımcıların tacizcinin cinsiyetine ilişkin algıları da değerlendirilmiştir. Anket çalışması sonucunda, işyerinde psikolojik taciz davranışlarını yöneltenlerin cinsiyeti konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir bulguya ulaşılmamış; kadınların da, erkekle-

---

[566] Vandekerckhove ve Commers, s. 41-50; Lewis ve Sheean, s.1-10; Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*, http://www.bullyinginstitute.org, Hoel, Cooper ve Faragher, s.443-465, Tınaz ve Gök, **Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology**, s.391, Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231, Yıldız, s.113-128; Yıldırım ve Yıldırım, s.1444-1453, Quine, **British Medical Journal**, 1999, s.228-232.

[567] Paparella, Rinolfi ve Cecchini, *Increasing focus on workplace mobbing*, http://www.eurofound.europa.eu.

rin de tacizci olabildikleri saptanmıştır. Derinlemesine görüşmeler sonucunda ise on vakanın sekizinde tacizcinin veya tacizcilerin cinsiyetinin kadın olduğu belirlenmiştir. Nitekim, tacizcinin cinsiyeti konusunda literatürde de net bir görüş bulunmamaktadır.

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 belirtilmesini engelleme' davranışlarını tercih ettikleri 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 bağırmak', '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 kışkırtarak', psikolojik tacize neden oldukları belirlenmiştir[568]. Yine, ABD'de 2007 yılında yapılan bir diğer çalışmada, erkek tacizcilerin genellikle sözlü tehditlerde bulunarak, kadınların ise mağdurun işini sabote ederek ve yetkiyi kötüye kullanarak tacizde bulundukları saptanmıştır[569]. Bu cinsiyete özgü farklılıklara, okul döneminde yaşanan taciz vakalarında da rastlanmıştır. Örneğin Finlandiya'da erkek öğrencilerin genellikle saldırgan ve doğrudan; kızların ise, sözlü ve dolaylı davranışlar sergilediği belirlenmiştir[570].

Araştırmamızın anket çalışması analizleri sonucunda, psikolojik taciz mağduru ve uygulayıcısının cinsiyeti arasındaki anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Bir başka deyişle, kadın tacizcilerin hem kadınları hem erkekleri taciz edebildiği; erkeklerin de hem erkekleri hem kadınları taciz edebildiği anlaşılmıştır. Bu araştırmada saptanmamasına karşın, literatürde bu ilişkinin anlamlı olduğunu ve aynı cinsler arasında psikolojik tacizin daha sıklıkla yaşandığını ortaya koyan çalış-

---

[568] Namie, *2003 Report on Abusive Workplaces*, http://www.bullyinginstitute.org.
[569] Namie, *US Workplace Bullying Survey*, http://www.bullyinginstitute.org.
[570] Björkqvist, Ekman ve Kaukiainen, s. 117..

malar[571] bulunmaktadır. Nitekim araştımamızın niteliksel bölümünde yapılan derinlemesine görüşmeler sonucunda, on vakanın sekizinde psikolojik tacizin aynı cinsler arasında gerçekleştiği belirlenmiştir.

Araştırmızda psikolojik taciz davranışlarının kaç kişi tarafından yöneltildiği de saptanmış ve anket çalışmasında ölçek kullanılan yönteme 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 belirtildiği anlaşılmaktadır. Derinlemesine görüşmeler sonucunda ise üç vaka için tacizci sayısının birden fazla olduğu saptanmış bulunmaktadır. Söz konusu vakaların birinde, tacizcinin yandaş edinerek daha güçlü bir pozisyona geldiği ve kalabalık tacizci grubunun, adeta bir çete gibi mağdura psikolojik taciz uyguladığı görülmüştür.

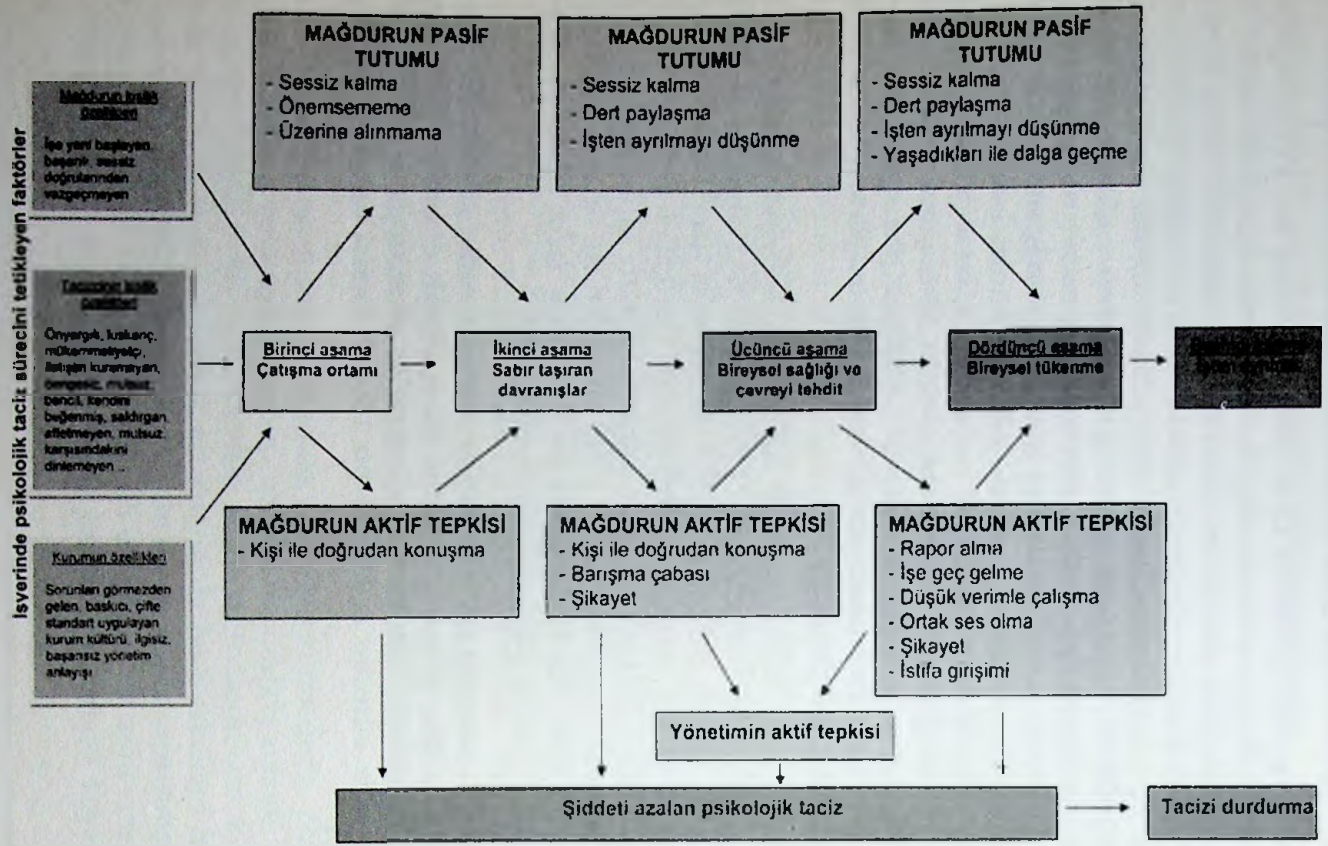
Araştırmada anket çalışması sonucunda, işyerinde psikolojik taciz mağdurlarının %28'inin, 11-24 aydan beri, %62'sinin ise 24 aydan daha uzun süredir tacize uğradığı ve dolayısıyla uzun süreli psikolojik taciz mağduru oldukları belirlenmiştir. Görüşülen psikolojik taciz mağdurlarının da, uzun süreli mağdur oldukları saptanmış olup en kısa süreli vakanın sekiz ay, en uzun süreninin ise üç yıl olduğu görülmüştür. Literatürde de işyerinde psikolojik taciz sürecinin uzun sürdüğüne yönelik bulgulara rastlanmaktadır[572].

Araştırmamızda gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler işyerinde psikolojik tacizin ayrıca bir süreç olarak değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Söz konusu görüşmeler sonucunda işyerinde psikolojik taciz sürecini açıklayan bir model önerisi oluşturulmuştur. (Şekil 7)

---

[571] Rigby; Bilgel, Aytaç ve Bayram, s.226-231; Einarsen ve Skogstad, s.185-202, Quine, **British Medical Journal**, 1999, s.228-232.

[572] Einarsen ve Skogstad, s.191-192; Zapf ve diğerleri, s.109-110.



Şekil 7: İşyerinde Psikolojik Taciz Sürecini Açıklayan Bir Model Önerisi

Modele göre işyerinde psikolojik taciz sürecinin, bireysel ve/veya kurumsal faktörlerin neden olduğu bir çatışma ortamı ile başlayan, tekrar eden, sabır taşırıcı olumsuz davranışlar yöneltilmesiyle şiddetlenerek, mağdurun sağlığını ve çevresini tehdit eden ve genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlanan bir süreç olduğu belirlenmiştir. Bu model, literatürde yer alan ve işyerinde psikolojik tacizin aşamalarını ortaya koyan çalışmaları destekleyen bir modeldir. İşyerinde psikolojik taciz sürecinin aşamalarını anlatan modeller[573], sürecin şiddetinin giderek yükseldiğini ve genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığını ortaya koymaktadır.

Modelde, işyerinde psikolojik taciz sürecini başlattığı öne sürülen çatışma ortamının varlığının, önemseyen rahatsız edici davranışların belirli bir süre devam etmesi veya taraflar arasında yaşanan çarpıcı bir olay sonucunda gerçekleşebileceği belirlenmiştir. Söz konusu çatışma ortamını ise bireysel ve/veya kurumsal faktörlerin hazırladığı 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 etiğe aykırı uygulamaları ortaya çıkaran ve bu uygulamalar karşısında sessiz kalmayan kişilerin, olumsuz davranışlara maruz kalmaya, çatışma ortamına sürüklenmeye ve psikolojik taciz mağduru olmaya daha yakın kişiler oldukları kabul edilmektedir[574].

Katılımcılar, çatışma ortamına yol açan faktörler arasında tacizcinin kişilik özelliklerinin yer aldığını da belirtmiş ve tacizci olduğu öne sürülen kişilerin tipik özellikleri ile ilişkili bazı yakıştırmalarda bulunmuşlardır. Buna göre mutsuz, bencil, dengesiz, mükemmeliyetçi, saldırgan-hiddetli, kıskanç, sorunlu, önyargılı, karşısındakini dinlemeyen, her şeyi kendi bildiğine inanan, zayıf hafızalı, anlaşmak istemeyen, kendini beğenmiş kişilerin ve iletişim kuramayan kişilerin, tacizci olmaya daha uygun bireyler oldukları belirlenmiştir. Araştırmamızda saptanan tacizci tipleri literatürdeki tacizci tipleri ile ben-

---

573 Leymann, **European Journal of Work and Organizational Psychology,** s.171-172, Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice,** s.3-30, Varhama ve Björkqvist, s.1116-1124.

574 Hostmaelingen, Severinsen ve Matthiesen, s.69-70.

zerlik göstermiştir. Örneğin, hiddetli, kıskanç ve kendini beğenmiş tacizci profiline, Tınaz'ın kaleme aldığı 14 farklı mobbingci profilinde de rastlanmaktadır[575]. Zayıf hafızalı, anlaşmak istemeyen, kıskanç, karşısındakini dinlemeyen, her şeyi kendi bildiğine inanan, bencil tacizci tiplerinin ise Field'in ortaya koyduğu tacizci tipleri arasında yer aldığı belirlenmiştir[576]. Araştırmamızda, kişilik özelliklerine 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 bırakabilmektedir[577].

İşyerinde çatışma ortamının oluşmasına, bireysel faktörlerin yanı sıra, sorunları görmezden gelen, baskıcı ve çifte standart uygulayan kurum kültürü ile ilgisiz, başarısız yönetim anlayışı gibi kurumsal faktörlerin de önemli ölçüde katkıda bulunduğu belirlenmiştir. 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 yol açtığı kabul edilmektedir[578].

Söz konusu bireysel ve çevresel faktörlerin neden olduğu çatışma ortamında yöneltilen düşmanca iletişimin, bazı vakalarda mağdurun işten ayrılması, cezasını çekmesi veya huzursuz olması gibi amaçlarla kasıtlı olarak yöneltildiği kaydedilmiştir. İşyerinde kasıtlı olarak yöneltilen saldırgan davranışlar, günümüzde toplum düzeninin dayanışmadan çok rekabete dayandırılması ile ilişkilendirilebilir. Dayanışma ve rekabet mutlak surette birbirinin zıttı şeyler değildir. Ancak rekabet idealinin, dayanışmayı büyük ölçüde bozduğu öne sürülmektedir[579]. Diğer taraftan ahlak dışı hareketler, toplumun insanlara bir takım hedefler göstermesi ile birlikte bazen onları bu hedeflere götürecek vasıtalardan mahrum bırakması ile de açıklanmaktadır[580]. 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

---

575 Tınaz, Bayram ve Ergin, s.39-42.

576 Field, s.54.

577 Patricia Watson, **Workplace Bullying and Harassment: Victim or Victor?**, Pennsylavania: RoseDog Books, 2008, s.2.

578 Fox ve Sankey, s.59; Zapf, **Bullying From Backyard to Boardroom**, s 16-17; Vartia-Vaanen, **People and Work Research Reports**, s.12.

579 Erol Güngör, **Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**, İstanbul: Ötüken, 2000, s.114.

580 Güngör, **Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**, s.101-102.

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 olmalıdır[581]. Nitekim araştırmamızda 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.

Katılımcıların bir kısmı ise, işyerinde psikolojik tacizin zalimce bir niyetle yöneltilmediğini; tacize neden olan kişilerin bu yaşananları doğal bulduklarını veya sergiledikleri olumsuz davranışlarını bir motivasyon aracı olarak düşündüklerini belirtmiştir. Yöneticilerin motivasyon aracı olarak bu tür baskıcı davranışlar yöneltmesi, kendi deneyimleri 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 arttıracağı yerde düşürdüğünü bildirmişlerdir. Yöneltilen olumsuz davranışların kasıtlı olduğunun kanıtlanmasının zorluğu, 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[582] ve olguya daha genel bir bakış açısıyla yaklaşılmıştır.

Çeşitli faktörlere bağlı olarak başlayan işyerinde psikolojik taciz sürecinin birinci aşaması olan çatışma ortamında mağdurların, genellikle daha az rahatsızlık veren, belirsiz ve işe yönelik davranışlara maruz kaldıkları 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

---

[581] Güngör, **Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak**, s.18.

[582] Einarsen ve diğerleri, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice**, s.12; Doyle, s.147; Keashly, s 85-117; Keashly ve Jagatic, s.33.

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 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 yol açan davranışlar olduğu da belirlenmiştir. Söz konusu davranışlara bağlı olarak katılımcıların çoğunun bu aşamada süreci algılamaya ve sürece karşı aktif tepkiler vermeye başladığı saptanmıştır. 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 Birleşik Krallık'ta 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 belirlenmiştir[583]. Araştırmamızda 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 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, üçüncü aşama olan 'bireysel sağlığı ve çevreyi tehdit' aşamasına geçtikleri belirlenmiştir. Özellikle tacizciyi şikayet eden veya tacizci ile doğrudan konuşma yolunu seçen katılımcıların süreci durduramamalarına bağlı olarak, üçüncü aşamada fiziksel ve/veya psikolojik sağlık sorunları yaşamaya başladıkları kaydedilmiştir. Benzer olarak

---

583 Lewis, **Journal of Community&Applied Social Psychology**, s.129.

pasif tutum sergileyenler de, yaşadıkları karşısında güçsüzleştiklerini ve bedensel, ruhsal ve davranışsal bazı değişiklikler gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Sürecin neden olduğu fiziksel belirtilerin başında uykusuzluk, baş ağrısı, 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, kabus görme, endişe, öfke ve depresyon gibi psikolojik problemler yaşadığı da kaydedilmiştir. Katılımcıların bu aşamada çeşitli davranış değişiklikleri gösterdikleri de kaydedilmiştir. Bu davranışsal değişiklikler arasında hayal dünyasına çekilme, sosyal hayattan uzaklaşma, saldırganlaşma, işyerine gelme isteğinin azalması, performansın, motivasyonun ve başarının azalması, izin kullanmaya başlama, kuruma olan bağlılığın azalması gibi davranış değişiklikleri yer almıştır. Örneğin 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 işyerindekilere karşı saldırgan davranışlarda bulunabileceği, hatta tacizci pozisyonuna geçebileceği kabul edilmektedir[584]. Öyle ki, uzun süreli psikolojik tacize maruz kalan birey, sinirli ve sorunla mücadele etmekten aciz bir birey haline dönüşebilmektedir[585]. 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 sürülmüştür[586].

Modelin 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, mut-

---

584 Lee ve Brotheridge, s.355.

585 Adams ve Crawford, s.40, Mikkelsen ve Einarsen, **Scandinavian Journal of Psychology**, s.403.

586 Einarsen ve Mikkelsen, s.134.

suz olmasına neden olduğu ve bu mutsuzluluğun dalga dalga yayıldığı dile getirilmiştir. Literatürde işyerinde psikolojik tacizin dalga etkisi yaratarak, diğer çalışanlarını da etkisi altına alan bir olgu olduğu kabul edilmektedir[587]. Nitekim modelin üçüncü aşamasında, mağdurun çalışma arkadaşlarının yanı sıra ailesinin de süreçten olumsuz etkilendiği saptanmıştır. Öyle ki katılımcıların bir kısmı işyerinde yaşananlara bağlı olarak aile ilişkilerinin bozulduğunu ifade etmiştir.

Sürecin daha yıkıcı sonuçlar doğurduğu 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 tepkilerin yanı sıra, katılımcıların sağlık sorunları yaşamalarına bağlı olarak rapor alma, işe geç gelme, istifa girişiminde bulunma gibi tepkiler verdikleri de saptanmıştır. Tacize maruz kaldığı dönemde özel sektörde çalışan iki katılımcının bu aşamada istifa ederek, süreci sonlandırdığı görülmüştür. 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 kaldıkları ve çıkışlarının olmadığını hissettikleri 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 bölüm yöneticilerinin tutumlarının, psikolojik taciz sürecinin şiddetlenmesinde önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. 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

---

[587] Rayner, Hoel ve Cooper, s.189-190; Hoel, Zapf ve Cooper, s.319

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 de bağlı olarak, saldırılardan kaçınma, hiçbir şey yapmama gibi pasif bir tutum içine girdikleri görülmüştür[588].

Mağdurun tükenmesine, çalışma arkadaşlarının ve aile yaşantısının olumsuz etkilenmesine neden olan işyerinde psikolojik taciz sürecinin genellikle mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı görülmüştür. 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 bağlı olarak işten ayrıldıkları ve bu mağdurların, diğer psikolojik taciz mağdurlarına en çok işyerini terk etme tavsiyesinde bulundukları saptanmıştır[589]. ABD'deki bir çalışmada, işyerinde psikolojik taciz vakalarının %77'sinde, sürecin mağdurun işten ayrılması ile sonlandığı belirlenmiştir[590]. Nitekim araştırmamız sonucunda da katılımcıların dördünün işten ayrıldığı, üçünün ise bireysel tükenme aşamasında işten ayrılmayı beklendiği kaydedilmiştir. İşten ayrılanların ikisinin modelde belirlenen tüm aşamaları yaşayıp, zorunlu sürenin doldurulması sonucunda işten ayrılarak süreci durdurduğu kaydedilmiştir. İşten ayrılan diğer iki katılımcının ise uzmanlık almak veya mecburi hizmet gibi zorunluluğu olmamasına bağlı olarak, üçüncü aşamayı yaşadıktan sonra istifa etmek suretiyle sonlandırdığı 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 yönelttiği 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 etmişledir. Nitekim, çatışmaların taraflar arasında iyi

---

588 Olaffson ve Johannsdottir, s.319.

589 Zapf ve Gross, s.513

590 Namie, *US Workplace Bullying Survey*, http://www.bullyinginstitute.org

bir bildirişim kurulamayışı yüzünden devam ettiği şeklinde yaygın bir kanaat mevcuttur[591]. Dolayısıyla, sürecin başlangıcında tacizci ile doğrudan konuşmak gibi aktif tepkiler vermenin, tacizi önlemek adına atılan olumlu bir adım olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak, araştırmamızda aktif tepkiler vermelerine karşın sürecin önüne geçemeyen ve işten ayrılmayı bekleyen katılımcılar da yer almıştır. Buna göre, işyerinde psikolojik taciz sürecinde verilen tepkilerin, sürecin şiddeti, uzunluğu, mağdurun pozisyonu, yönetimden ve çalışma arkadaşlarından alınan destek 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, çevresinden ve kurumdan aldığı aktif tepkilere bağlı olarak durdurulabilen bir süreç olabileceği öne sürülmüştür.

[591] Erol Güngör, **Şahıslararası İhtilafların Çözümünde Lisanın Rolü**, İstanbul: Ötüken, 1998, s.58.

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 sağlık hizmeti veren çalışanların algılarının niceliksel ve niteliksel yöntemler kullanılarak araştırıldığı bu kesitsel araştırma sonucunda, işyerinde psikolojik tacizin, asistan doktor ve hemşirelerin de karşılaştığı bir işyeri sorunu olduğu belirlenmiştir. Anket çalışması ile ulaşılan istatistiksel veriler, işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ve /veya tanık olma oranının %23,2 - %46,5 arasında değiştiğini göstermiştir. Araştırmada yapılan derinlemesine görüşmeler aracılığıyla ise, işyerinde psikolojik tacizin birden fazla faktöre bağlı olarak başlayabilen, bireysel ve kurumsal tepkilerin de etkisiyle şiddetlenen ve çalışanları, kurumları olumsuz etkileyen bir süreç olduğu saptanmış ve bu süreci açıklayan bir model önerisi oluşturulmuştur (Şekil 10).

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 nihayetinde işten ayrıldığı bir süreç olduğunu

ortaya koymuştur. Diğer taraftan model, bireylerin ve kurumların aktif tepkilerine bağlı olarak sürecin durdurulabileceğini de öne sürerek, sürecin önlemesinde 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 gerekmektedir[592]. 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. Araştırmamız işyerinde psikolojik tacize maruz kalan bireylerin, ancak iş arkadaşlarından ve/veya çalıştığı kurumdan destek almaları sonucunda mücadelelerini sonlandırabildiklerini ortaya koymuştur. Bu noktada işverenin, kurumların bilinçli olması ve psikolojik tacize karşı politikalar benimsemesi önem taşımaktadır. Dolayısıyla işveren, psikolojik tacizin kuruma maliyeti ve olumsuz etkileri konusunda bilinçlendirilirken, işyerinde psikolojik tacize karşı bir kurum kültürü benimsenmelidir. Sağlam bir 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 sürülmektedir. Örneğin psikolojik tacize ödün vermeyen 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 sayılmaktadır[593]. İşyerinde psikolojik tacize karşı bir kurumun, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere tüm yöneticilerine, bu konuda eğitim vermesi; kurumdaki insan kaynakları birimlerinin de, çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı bilgi-

---

[592] Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, 2006, s. 187.

[593] Salin, **Working Paper 521**, s.6.

lendirmesi ve psikolojik tacize maruz kalanlara destek olması önem taşımaktadır. Hatta çatışma yönetiminde veya psikolojik taciz gibi işyeri sorunlarını çözmede başarısız bir insan kaynakları yönetimi biriminin, o işyerinde psikolojik tacizi tetikleyici potansiyel bir kaynak olabileceği öne sürülmüştür[594].

Kurumların, yöneticilerin, insan kaynakları birimlerinin tüm önlemleri almalarına karşın, işyerinde psikolojik taciz vakaları yine de ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada bireysel ve kurumsal müdahaleler gereklilik arz etmektedir. Araştırmamız, işyerinde psikolojik taciz sürecinin başlangıcında verilen bireysel aktif tepkilerin, sürecin durdurulmasında etkili olabileceği sonucunu ortaya koymuştur. 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 kaybedebileceği tartışmalardan kaçınması; gerekli olduğu taktirde hastalık izni almaktan kaçınmaması; tacizci ile yalnız kalmamaya özen göstermesi; yaşadıklarına tanık olan çalışma arkadaşlarından destek istemesi önerilmektedir[595]. 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 uzlaşı sağlayacak danışmanın, psikolojik taciz konusunda uzman ve tarafsız olması sorunun çözümü için önem taşımaktadır. Danışman kişinin veya kurum içindeki yetki-

[594] Lewis ve Rayner, s.379.
[595] Adams ve Crawford, s.133.

lilerin işyerinde psikolojik taciz konusunda uzman kişiler olmaması durumunda, mağdurun daha büyük zarar göreceği öngörülmektedir[596].

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 oluşturmaktadır[597]. Türkiye'de de sendikaların çalışanları işyerinde psikolojik tacize karşı koruması, bilgilendirmesi ve bu hususta kurumsal önlemlerin alınmasına katkıda bulunması gerekmektedir.

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 bulunmamakla birlikte, psikolojik taciz niteliğindeki davranışlara karşı güvence, mevcut yasalar çerçevesinde sağlanmaktadır.

Türkiye'deki kesinleşmiş davalar incelendiğinde öncelikle dört karardan söz etmek gerekir*.

Türk Yargısı'nda işyerinde psikolojik taciz kavramı ilk olarak Ankara 8. İş Mahkemesi'nin 20.12.2006 tarihli, 2006/19 Esas,

---

[596] Tınaz, Bayram ve Ergin, s.60-61.

[597] Eriksen-Jensen ve Arhus, s.47-48.

* Bkz. Detaylı bilgi için. Hediye Ergin, 'İşyerinde Psikolojik Tacizin İş Hukukunda Ortaya Çıkışı ve Sonuçları', **Ceza Hukuku Dergisi**, Yıl.4, Sayı.11, Aralık 2009, s.161-198.

2006/625 Karar Sayılı kararında tanımlanmış olup[598], Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 30.05.2008 tarihli 2007/9154 Esas ve 2008/13307 Karar Sayılı kararında onanmıştır. 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 çalışanının açtığı dava sonucunda verilmiştir. Buna göre, Ankara 8'inci İş Mahkemesi, davacıya üstleri tarafından kötü muamele yapılıp, 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 görülmektedir. Yargıtay ilgili feshi kötü niyetli fesih olarak değerlendirerek, işvereni kıdem ve ihbar tazminatlarının yanı sıra, kötü niyet tazminatına da mahkum etmiştir[599].

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 14.03.2008 tarihli, 2008/3122 Esas, 2008/4922 Karar Sayılı kararı ise, Türk İş Yargısı'nın üçüncü kararının onanmasıdır[600]. Kararda, 'kişilik hakları ve sağlığın ağır saldırıya uğraması mobbingin varlığının tartışmasız kabulünü doğurur' denmektedir. Karara konu olan somut olayda davacının dövülmesi sonucu aldığı rapor sonrasında işe geldiğinde huzursuz edildiği, işçinin işyerinde psikolojik taciz sonucunda istifa ettiği, bu hususta yeterli emare bulunduğu ve işçinin kıdem tazminatı almaya hak kazandığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, işçinin işyerinde psikolojik tacize

---

[598] 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

[599] Ali Güzel ve Emre Ertan, 'İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı', **Çalışma ve Toplum Dergisi** No.16, 2008, s. 166

[600] Mustafa Kılıçoğlu ve Kemal Şenocak, 'Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 14.03.2008 tarihli, (E 2008/3122, K.2008/4922 sayılı) kararı', **İş Kanunu Şerhi**, Cilt:2, s.280-281

uğraması durumunda sözleşmesini haklı nedenle derhal feshetme hakkına sahip bulunduğu ilk kez kabul edilmiştir.

Yargıtay 4. Hukuk Dairesi'nin 13.03.2008 tarihli, 2007/3114 Esas, 2008/3142 Karar Sayılı kararı ise, kamu görevlilerinin uğradığı işyerinde psikolojik tacizle ilgili ilk Yargıtay kararı olma özelliğini taşımaktadır. Karara konu olan olayda Yüksek Mahkeme, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından haksız olarak yapılan atama işleminde imzası bulunan tüm bürokratları sorumlu tutarak mağdura tazminat ödenmesi gerektiğine hükmetmiştir.

Ülkemizde işyerinde psikolojik tacizle ilişkilendirilen ve halen görülmekte olan davaların sayısında ise, son günlerde artış olduğu gözlenmektedir. 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 başhekimi 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 vermiştir[601]. Bu karar, işyerinde psikolojik tacizle ilişkilendirilen ve Ceza Mahkemesi'ne taşınan ilk karar olması nedeniyle ayrıca önem teşkil etmektedir.

Söz konusu davalar ve sayısı her geçen gün artan bilimsel çalışmaların sonuçları, işyerinde psikolojik tacizin, yıkıcı sonuçları ağır bir olgu ve ülkemiz açısından da bir tehdit olduğunu ortaya koyarken, olguya özgü ya da olguyu kapsayan bir hukuksal düzenlemenin gerekliliğine işaret etmektedir. Nitekim, Gözden Geçirilmiş Avrupa Konseyi Şartı'nın işyerinde psikolojik tacize ilişkin düzenlemeleri içe-

---

[601] 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)

ren '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 işyerinde psikolojik taciz kavramı açıkça ve özel olarak ilk defa Borçlar Kanunu Yasa Tasarısı'nın işçinin kişiliğinin korunması başlıklı maddesinde yerini almıştır[602]. 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, yasal düzenlemenin bir an önce yürürlüğe girmesi ve işverenin, 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 yanılgısıyla 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.

[602] *Psikolojik Taciz Yasaya Giriyor*.http://www.millivet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1032268, (05.03.2009).

SONSÖZ

Ülkemizde henüz çok iyi bilinmeyen ve hatta yanlış yorumlanarak iş ortamında yaşanan günlük çatışmalar ve sıradan anlaşmazlıklarla karıştırılabilen işyerinde psikolojik taciz olgusu, çalışma yaşamının en ciddi sosyal sorunlarından biridir. Bu ahlak dışı ve acımasız olgu, gerek örgütsel gerek toplumsal alanda asla ihmal edilmemeli; konuya duyarlılık ve ciddiyetle yaklaşılarak çözüm getirilmelidir.

Olgunun, bireysel, örgütsel ve nihayet toplumsal boyutta yol açabileceği psikolojik, fiziksel, sosyal ve ekonomik zararların bilinçli bir şekilde algılanması için yapılması gereken bilgilendirmeler, duyurular ve uyarıların çok az sayıda olduğunu, sonsöz olarak yeniden vurgulamak istiyoruz. Konuyla ilgili herkes, işyerinde psikolojik tacizi durdurmak için bir şeyler yapmalıdır. Aksi takdirde süreç, mağdurda, işletmede ve toplum düzeyinde onarılması olanaksız zararlara yol açacaktır. "İşyerinde psikolojik taciz" ve "zaman", aynı doğrultuda işler ve ilerlerler. Olayın akışının zamana bırakılması demek, bireyde ve işletmede onarılması git gide zorlaşan ve hatta bir noktadan sonra olanaksızlaşan zararların ortaya çıkması demektir. Bunun yanında zorbanın iş ve insanlık ahlak ve kurallarına sığmayan davranışlarının şiddetlenmesi için ayrı bir fırsat yaratılmış olur.

İşyerinde psikolojik tacizle mücadele ve olguya müdahale süreçlerinde mağdura yönelik bireysel değerlendirme yanında ahlak dışı tutum ve davranışların sergilendiği varsayılan iş ortamının da, çok iyi değerlendirilmesi gerekir. Örgüt dinamikleri bağlamında da ele alınması gerektiği hususunu önemle vurguladığımız işyerinde psikolojik taciz, örgüt içi ve grup içi çatışmaların olası sonuçlarından biri olarak karşımıza çıkabilir. Hatta olgunun nedenleri ve sonuçları, çoğu kez sadece mağdur ya da tacizci taraflarla sınırlı olmayıp çalışma arkadaşları, yöneticiler ve astlara kadar uzanır. Öyleki sürecin başlangıcı, alevlenmesi, gittikçe içinden çıkılamaz hale gelmesi ve tabii ki katlanılması gereken sonuçları tüm örgütle ilişkilendirilebilir. Bu durumda işyerinde psikolojik taciz olgusu, bir "işyeri patolojisi" olarak kabul edilmelidir. Yönetsel yetersizlik nedeniyle kaotik bir çalışma ortamının yaratılmasına göz yumulması sonucunda kişilerarası çatışmalar artarken, o işyerinde psikolojik tacizin yerleşmesi de kaçınılmaz hale gelir. Kötü yöneticiler, yönetmekteki, algılamadaki ve diğer beceri ve yeteneklerindeki yetersizlikleri ve ayrıca kural ve yasa

bilmemezlikleri sebebiyle, birlikte çalıştıkları kişilere rahatlıkla psikolojik taciz uygulama yoluna giderken o işyerindeki başka zorbaların da, hedef seçtikleri kişiyi mağdur etmelerine göz yumar; hatta zalim tacizciyle gizliden işbirliği dahi yaparlar. Dolayısıyla zorbanın özel ve/veya iş yaşamındaki yetersizlik ve yeteneksizliği, işyerinde psikolojik tacizin şiddetini arttıran bir unsur olarak bilinmelidir.

Bazı işverenler veya üst yöneticiler, işyerinde psikolojik tacizin pek fazla önem vermeye ve zaman ayırmaya değer bir olgu olmadığını düşünebilirler. Halbuki işyerinde psikolojik taciz, bir örgütün başarı düzeyini olumsuz etkileyen; ilerlemesini ve toplam başarısını engelleyen; ismini lekeleyen; çoğu kez ağır bedel ödenmesi gereken bir olgudur. Bu olgunun yarattığı olumsuzlukların önemini anlamayıp, kurumunda işyerinde psikolojik tacize izin veren, sessiz kalan, destekleyen veya tacizi türlü entrikalarla kendi uygulayan yönetim, bu hatasının bedelini bir gün kendi hayatıyla ödemek zorunda kalabileceği olasılığını unutmamalıdır.

Işyerinde psikolojik taciz olgusunun çözümünde farklı meslek ve bilim insanlarına görev düşmektedir. Başta çalışma psikoloğu olmak üzere çeşitli uzmanlık alanlarından hekimler (işyeri hekimi, adli tıp uzmanı, psikiyatri uzmanı, dahiliye uzmanı vb.), hukukçular (iş hukuku uzmanı, avukat ve hakim), işyerinde psikolojik taciz olgusunun çözümünün farklı evrelerinde her biri, meslekleri gereği rol alırlar. Bu meslek gruplarında bulunan ve işyerinde psikolojik taciz konusunu kendilerine uzmanlık alanı olarak seçmiş kişilerin hepsinin, konuyu birbirleriyle işbirliği bağlamında duyarlılık, ciddiyet ve dürüstlük içinde ele alıp, çözüm için emek harcamaları gerekir. Ülkemizde işyerinde psikolojik taciz konusuyla ilgili olarak işyeri danışmanlığı ve sendika temsilciliği görevini üstlenecek kişilerin ise, yabancı ülkelerde pek çok örneğini gördüğümüz gibi mutlak surette psikoloji, hukuk ve tıp alanlarından birinde eğitim almış olmak yanında yine bu meslek gruplarından aldıkları destekle çalışmaları, konunun karmaşıklığı ve hassasiyeti açısından büyük önem arz etmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz kurbanının, yardım almak amacıyla başvurduğu kişinin, sürecin içeriğini çok iyi anlayabilmesi ve olgunun işyerinde psikolojik taciz olup olmadığını mutlak surette analiz edebilmesi; bir diğer deyişle konunun uzmanı olması gerekir. İşyerinde psikolojik taciz tanısını koymak ve bu konuda müdahalede bulunmak, son derece hassas bir konudur. Zira olgunun normal bir çatışmadan, bir cinsel tacizden, bir paranoyadan veya herhangi bir kişilik bozukluğundan ya da fazla iş yükünün getirdiği bir işyeri stresinden ayırıcı tanısının koyulması, büyük önem oluşturmaktadır. Bir iş-

yerinde psikolojik taciz kurbanına yardım etmek veya ne yapacağı konusunda onu yönlendirmek de öyle kolay değildir. İşyerinde psikolojik taciz olgusunun kesin tanısını koyacak kişinin, mutlak surette "örgüt ve çalışma psikolojisi" eğitimi almış olması gerekir. Ancak bu donanıma sahip bir uzmanın, hem birey düzeyinde hem işletme düzeyinde alınacak önlemlere ve çözüm yollarına stratejik bir yaklaşım getirmesi mümkündür.

Ancak bugün ülkemizde maalesef bu yukarıda sözü edilen meslek gruplarına mensup olmayan bazı kişiler, ne yazık ki, sayılı isimlerin çalışmış olduğu akademik bilgileri esas alarak bu konunun uzmanlık ve danışmanlığını üstlenmiş bulunmakta ve hatta bilirkişi sıfatıyla ortaya çıkıp açıklamalar yapmaktadırlar. Konu, ülkemiz açısından yeni olduğu kadar bilinmezi de çok fazladır. Tüm çalışanları ve işverenleri ilgilendirmektedir. Çalışma psikoloğu, çalışma sosyoloğu, hukukçu, tıp bilimci olmayan veya akademik uzmanlığı bulunmayan kişilerin, tüm bu perspektifleri kavradıklarını iddia ederek konuyla ilgili olarak fikir beyan etmeleri; yönlendirmede bulunmaları önemli hatalara sebebiyet verebilir. Örneğin konuyu iş hukuku açısından ele aldığımızda, bugün her insan kaynağı uzmanının, işyerinde psikolojik taciz hakkında bazı bilgilere sahip olduğunu; hatta iyi kötü bir yönlendirme de yapabileceğini söyleyebiliriz. Ancak konuyla ilgili görüş ve önerilerin, işyerinde psikolojik taciz konusunda çalışan iş hukuku uzmanlarından alınması ve yine iş hukukunda uzman avukatlara başvurulması doğru olacaktır. Aksi takdirde çalışan ve işverenin karşı karşıya geleceği bir ortama yanlış bilgilerle alt yapı yaratılması kaçınılmazdır.

'İşyerinde psikolojik taciz', bugün ülkemizde iş ortamında yaşanan her türlü olumsuzluğa veya baskıya verilen genel bir ad olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Böyle bir durum, bir yandan işin niteliği ve süreci; diğer yandan çalışma ortamı için büyük tehlike oluşturacaktır. Çalışan bireyi koruma adına yapılan yanlış yönlendirmeler, iş sürecine, işyerine ve nihayet bireyin kendine çok daha büyük zararlar verebilir. Bu nedenle tüm mesleklerde olduğu gibi, işyerinde psikolojik taciz konusunda danışmanlık verecek uzmanın da bazı mesleki etik değerlere sahip olması gereklidir. Bu noktada mesleki kriterlerin tanımlandığı; işyerinde psikolojik tacizin kural ve ölçütlerinin belirlendiği bir akademik alt yapı üzerine işyerinde psikolojik taciz uzmanı kimliğini oluşturmak doğru ve yararlı olacaktır. Kavramın yanlış kullanılması ve kimi zaman belirsizlik arz eden örneklerle toplumun cesaretlendirilmeye çalışılması, uzun vadede çok tehlikelidir.

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.

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, Caroll 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.

Çobanoğlu, Şaban. **Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri,** İstanbul: Timaş Yayınevi, 2005.

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 Önertoy (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, 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.

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.

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

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 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.

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, 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.

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 Arhus, 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.

Fox, Janice Langan ve Sankey, Micheal. '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. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2007, ss. 58-74.

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. Şahıslararası İhtilafların Çözümünde Lisanın Rolü, İstanbul: Ötüken, 1998.

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.

Güngör, Meltem. **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, İstanbul: Derin yayınları, 2008.

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

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.

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, 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.

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, Loraleigh 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, Loraleigh 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.

Kümbetoğlu, Belkıs. **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.

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, 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.

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.

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.

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. **İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing).** 2.B. İstanbul: Beta Basım, 2008.

Tınaz, Pınar, Bayram, Fuat ve Ergin, Hediye. **Çalışma Psikolojisi ve Hukuksal Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (mobbing).** İstanbul: Beta Basım, 2008.

Turgut, Tülay. 'Kurumlarda Ahlaka Aykırı Davranışlar ve Saldırganlık', Suna Tevrüz (Ed.). **İş Hayatında Etik** içinde. İstanbul: Beta, 2007, ss. 223-255.

Tutar, Hasan. **İş Yerinde Psikolojik Şiddet**, Ankara: Platin Yayıncılık, 2004.

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?**. Pennsylavania: RoseDog Books, 2008.

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.

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

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.

Süreli 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 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.

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.

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.

Bilgel, Nazan, Aytaç, Serpil ve Bayram, Nuran. 'Bullying in Turkish White Collar Workers', **Occupational Medicine.** Vol.56, No.4, Oxford UniversityPress, 2006, ss. 226-231.

Björkvist, Kaj, Österman, Karin ve Hjet-Back, Monica. 'Aggression Among University Employees', **Aggressive Behaviour.** Vol.20, 1994, ss.173-184.

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.

Bozbel Savaş ve Palas, Serap. 'İşyerinde Psikolojik Taciz ve Hukuki Sonuçları', **TİSK Akademi Dergisi**, C.2, S. 3, 2007, ss. 67-81.

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.

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.

Demirel, Yavuz. 'Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine bir Araştırma', **TİSK Akademi**, Cilt:4, Sayı:7, 2009, ss.118-137.

Duffy, Maureen ve Sperry, Len. 'Individual and Family Health Consequences', **The Family Journal**. Vol. 15, No.4, 2007, ss.398-404.

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.

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. 'The Nature and Causes of Bullying', **International Journal of Manpower.** Vol.20, Issue:1/2, 1999, ss. 16-27.

Ergin, Hediye. 'İşyerinde Psikolojik Tacizin İş Hukukunda Ortaya Çıkışı ve Sonuçları', **Ceza Hukuku Dergisi**, Yıl.4, Sayı.11, Aralık 2009, ss.161-198.

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, http://www.apesma.asn.au/women/articles/workplace_bullying_may_02.asp. (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.

Health and Safety Authority, **Code of Practice for Employers and Employees on the Prevention and Resolution of Bullying at Work**, Dublin, 2007.

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, 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.

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.

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.

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, Loraleigh. 'Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issues', **Journal of Emotional Abuse**. Vol.1, No.1, 1998, 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: Prevelance, 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: Prevelance 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 affectivitiy 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.

Notelaers, Guy, Einarsen, Stale, Witte, De Hans ve. Vermunt, Jeroen K. 'Measuring Exposure to Bullying at Work: The Validity and

Advantages of the Latent Cluster Approach', **Work and Stress.** (20)/4, October-December 2006, ss.288-301.

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, İkbal 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 Phsicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study', **Croatian Med Journal**. Vol. 47, No.5, 2006, ss.750-758.

Quine, Lyn. 'Workplace bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnarie Survey', **British Medical Journal**. Vol. 318, No.7178, 1999, ss.228-232.

Quine, Lyn. 'Workplace bullying in junior doctors: Questionnarie survey', **British Medical Journal.** Vol.324, No.7342, 2002, ss. 878-879.

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. '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).

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

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 questionnarie

survey of stress and bullying in doctors undertaking research, **Postgraduate Medical Journal**. Vol.80, 2004, ss.93-96.

Tehrani, Noreen. 'Bullying: A Source of Cronic Post Traumatic Stress?', **British Journal of Guidance and Councelling**. Vol.32, No.3, 2004, ss.357-366

Tınaz, Pınar. 'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)', **Çalışma ve Toplum Dergisi.** No.11, Nisan 2006, ss.13-29.

Tınaz, Pınar. 'Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)', **Mercek Dergisi,** Yıl:12, Sayı:46, Ocak 2007, ss.7-12.

Tınaz, Pınar. 'Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing', **Toprak İşveren Dergisi**, Sayı:71, Eylül 2006, ss.4-14.

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.

Wilson, C. Brady. 'Businesses suffer from workplace trauma', **Personnel Journal,** Vol:70, No:7, 1991, ss.47-50.

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.

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.

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.

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).

Birik, Işıl. İşyerinde Psikolojik Taciz: Bir Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışan Asistan Doktor ve Hemşirelerin Algıları Üzerine Bir Çalışma', **Yayınlanmamış Doktora Tezi.** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 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 Reccomendation Made by the Committee on the Elimination of Discrimination against Women.** Recommendation No:19, Article 11, 1992, http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/recommendations/recomm.htm#recom11, (11.03.2009).

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).

Czarzasty, 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, http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html, (13.03.2009).

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, (13.03.2009).

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

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, Helge ve Cooper, Cary L. 'Destructive Conflict and Bullying at Work', **Survey Report.** Manchester: UMIST, 2000.

Hoel, Helge, 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.

Institute of Employment Studies. 'Non-Disclosure and Hidden Discrimination in Higher Education-Project 2', **Report to HEFCE, SHEFC, HEFCW**. Brighton, 2005.

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, Loraleigh ve Neuman, Joel H. 'Workplace Bullying Survey: Briefing and Data Overview' **Minnesota State University,** 2008, http://www.mnsu.edu/csw/workplacebullying, 01.12.2009.

Kılıçoğlu, Mustafa ve Şenocak, Kemal. 'Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 14.03.2008 tarihli, (E.2008/3122, K.2008/4922 sayılı) kararı', **İş Kanunu Şerhi**, Cilt:2, ss.280-281.

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).

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. *2003 Report on Abusive Workplaces.* 2003. http://www.bullyinginstitute.org. (25.03.2009).

Namie, Gary. *US Workplace Bullying Survey.* 2007. www.bullyinginstitute.org. (25.03.2009).

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.acswcccf.nb.ca/english/documents/Workplace%20bullying%20POSITION%20PAPER%20March%202007.pdf, (29.09.2007).

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.

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 Mclvor, 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, ss.1-4.

Survey Research by The Andrea Adams Trust. 2005. http://www.banbullyingatwork.com/docs/BBDStats.pdf. (11.03.2009).

The Parliament of South Australia. **Occupational Health, Safety and Welfare (SafeWork SA) Amendment Act.** No.41, 2005.

The Penguin English Dictionary. Penguin Books, 2004.

Tınaz, Pınar. 'İnsan Kaynakları Televizyonu', **Expo Channel**, Mart 2007.

Tınaz, Pınar ve Gök, Sibel. 'İşyerinde Psikolojik Taciz Süreci ve Davranışsal Belirtileri Üzerine Bir Araştırma', **10. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 28- 30 Kasım 2007.

Tınaz, Pınar. 'Exelect İK Programı', **SkyTürk**, 22 Mart 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.

Tınaz, Pınar, Ergin, Hediye, Bayram, Fuat. 'Özlem Gürses'le Bir Bakış', **Kanal 1**, Mart 2009.

Tınaz, Pınar, Ergin, Hediye, Yıldırım, Tülin. 'Sade Vatandaş Programı', **NTV**, 14 Nisan 2009.

Tınaz, Pınar. 'İşyerinde Yıldırkaçır', **Habertürk Gazetesi**. 19 Eylül 2009.

Tınaz, Pınar, Gülbahar, Hülya, Ergin, Hediye. 'Muhabbet Kralı', **Kanal D**, 22 Aralık 2009.

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.hurriyet.com.tr

http://www.milliyet.com.tr

http://www.sabah.com.tr

http://www.aksam.com.tr

EKLER

EK 1: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

	N (Frekans)	%
Meslek		
Doktor	110	51,2
Hemşire	105	48,8
Toplam	215	100
Cinsiyet		
Kadın	152	70,7
Erkek	63	29,3
Toplam	215	100
Yaş		
20-34	176	81,9
35-44	37	17,2
45-54	2	0,09
Toplam	215	100
Eğitim durumu		
Lise	17	7,9
İki yıllık yüksek okul	49	22,8
Üniversite	30	14
Lisansüstü	119	55,3
Toplam	215	100
Medeni hal		
Evli	109	50,7
Bekar	106	49,3
Toplam	215	100
İşyeri deneyimi		
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 2: Derinlemesine Görüşme Yapılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Katılımcılar	Mağdur (M) ve / veya Tanık (T)	Meslek	Cinsiyet	Yaş	Medeni hal	Deneyim	Sektör	Çalıştığı kurum	Çalıştığı Bölümde cinsiyet dağılımı
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 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İşyerinde Psikolojik Tacize Maruz Kalma Durumları (Aritmetik ortalama, standart sapma, Anova ve t-testi analiz sonuçları)

Değişken	Aritmetik Ortalama (M)	Standart Sapma(Sd)	*p* değeri
Meslek			**0,00***
Hemşire	0,41	0,48	
Doktor	0,77	0,64	
Cinsivet			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 yılık	0,42	0,52	
Üniversite	0,37	0,39	
Lisansüstü	0,73	0,64	
Yas			0,23
20-34	0,63	0,61	
35-44	0,45	0,48	
45-54	0,58	0,82	
Denevim			
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 4: En Sık Karşılaşılan İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışları (Aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi analiz sonuçları)

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	
Haklarınızda yersiz eleştiriler yapılıyor	**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	
Kararlarınız sorgulanıyor	**0,89**	1,04	**0,00***
Hemşire	0,45	0,75	
Doktor	1,31	1,09	
Size yüksek sesle bağırılıyor	**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	
Haklarınızda 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	
Söyledikleriniz 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 ediliyor	**0,39**	0,79	**0,07***
Hemşire	0,24	0,62	
Doktor	0,53	0,90	
Dupeduz 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 yapılıyor	**0,28**	0,71	**0,047***
Hemşire	0,18	0,58	
Doktor	0,37	0,81	
Akıl sağlığınızın yerinde olmadığı şeklinde suçlamalarda bulunuluyor	**0,10**	0,40	0,67
Hemşire	0,09	0,37	
Doktor	0,11	0,43	

* $p<0,05$ değeri için gruplar arasında anlamlı farklılık vardır,

EK 5: İşyerinde Psikolojik Taciz Davranışlarını Yöneltenlerin Cinsiyetine İlişkin Bulgular (Aritmetik ortalama, standart sapma, Anova testi analiz sonuçları)

Psikolojik taciz davranışları	Davranışı yönelterin cinsiyeti	Ort. puan	Standart sapma	p değeri
Fikirlerinizi belirtmeniz, kendinizi ifade etmeniz engelleniyor.	Kadın	1,93	0,94	0,48
	Erkek	2,08	0,86	
	Kadın veya erkek	1,79	0,89	
Hakkınızda yalanlar söyleniyor.	Kadın	1,57	0,77	0,63
	Erkek	1,82	0,98	
	Kadın veya erkek	1,59	0,68	
İşiniz yok yere bölünüyor	Kadın	1,97	0,79	**0,003***
	Erkek	2,27	0,78	
	Kadın veya erkek	2,59	0,96	
Size yüksek sesle bağırılıyor	Kadın	1,74	0,82	0,16
	Erkek	2,05	1,13	
	Kadın veya erkek	1,54	0,73	
Hakkınızda yersiz eleştiriler yapılıyor	Kadın	1,81	0,80	0,63
	Erkek	1,67	0,81	
	Kadın veya erkek	1,67	0,83	
Özel yaşantınızla ilgili hakaret boyutuna varan yorumlar yapılıyor	Kadın	1,91	0,86	0,12
	Erkek	1,00	0,00	
	Kadın veya erkek	1,50	0,70	
Dışlanıyorsunuz, işyerinizde yalnız bırakılıyorsunuz.	Kadın	1,50	0,67	0,14
	Erkek	1,57	0,78	
	Kadın veya erkek	2,09	1,04	
Özel yaşantınızla ilgili hassas konular açığa çıkarılıyor	Kadın	1,57	0,67	0,09
	Erkek	2,20	0,83	
	Kadın veya erkek	2,17	1,16	
Düpeduz tehdit ediliyorsunuz.	Kadın	1,88	0,78	0,25
	Erkek	1,89	0,78	
	Kadın veya erkek	1,50	0,76	
İmalı bakışlara, olumsuz mimiklere maruz kalıyorsunuz.	Kadın	1,91	0,76	0,82
	Erkek	1,77	0,72	
	Kadın veya erkek	1,93	0,88	
Suçlanıyorsunuz.	Kadın	1,67	0,70	0,39
	Erkek	1,53	0,69	
	Kadın veya erkek	1,75	0,87	
Sizinle alay ediliyor	Kadın	1,75	0,73	0,60
	Erkek	1,80	0,78	
	Kadın veya erkek	1,53	0,74	
Sizinle konuşulmuyor	Kadın	2,00	1,00	0,35
	Erkek	1,25	0,50	
	Kadın veya erkek	1,80	0,91	
Fikirleriniz küçümseniyor	Kadın	1,69	0,73	0,40
	Erkek	1,42	0,79	
	Kadın veya erkek	1,46	0,65	
Söylediklerinize pek dinlenmiyor.	Kadın	1,67	0,66	0,74
	Erkek	1,50	0,63	
	Kadın veya erkek	1,62	0,72	
Yokmuşsunuz gibi davranılıyor	Kadın	1,70	0,82	0,85
	Erkek	1,88	0,64	
	Kadın veya erkek	1,75	0,68	
Sizi incitmek amaçlı sözler söyleniyor	Kadın	1,65	0,73	0,79
	Erkek	1,82	0,87	
	Kadın veya erkek	1,65	0,71	
Size anlamsız, kapasitenizin altında görevler veya yetiştirenemeyeceğiniz işler veriliyor	Kadın	2,05	0,98	**0,034***
	Erkek	2,00	0,91	
	Kadın veya erkek	2,59	1,08	
Size onur kırıcı görevler veriliyor	Kadın	1,67	0,09	0,22
	Erkek	1,20	1,09	
	Kadın veya erkek	2,00	0,97	
Arkanızdan kötü niyetli söylentiler çıkarılıyor.	Kadın	1,57	0,69	0,24
	Erkek	2,00	0,86	
	Kadın veya erkek	1,50	0,78	
Herkesin önünde küçük düşürülüyorsunuz	Kadın	1,50	0,73	0,67
	Erkek	1,60	0,84	
	Kadın veya erkek	1,38	0,64	
Yaptığınız işler yanlış ve küçümseyici bir tavırla değerlendiriliyor	Kadın	1,71	0,66	**0,005***
	Erkek	1,22	0,42	
	Kadın veya erkek	1,71	0,84	
Kararlarınız sorgulanıyor	Kadın	1,73	0,80	0,57
	Erkek	1,94	0,87	
	Kadın veya erkek	1,73	0,70	
Akıl sağlığınızın yerinde olmadığı şeklinde suçlamalarda bulunuluyor	Kadın	1,50	0,70	0,33
	Erkek	2,00	0,00	
	Kadın veya erkek	1,00	0,00	

*$p<0,05$ değeri için gruplar arasında anlamlı farklılık vardır

TÜRK-İŞ
Bilgi Merkezi

EK 6: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 davranışı 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
Aleyhinizde 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



YILDIRKAÇIR SUÇLARI

- ✔ İşyerinde psikolojik terör yaratmak,
- ✔ Ayrımcılık yapmak,
- ✔ Kişilik hakları ve onuruna saldırıda bulunmak,
- ✔ Psikofizik sağlık bütünlüğüne saldırıda bulunmak,
- ✔ Meslek onuruna saldırıda bulunmak,
- ✔ Suçlu veya suçlulara hizmet vermek,
- ✔ Suçlu veya suçluları saklamak.

Düşün bakalım!

Sen hangi suçu işledin?

Prof. Dr. Pınar TINAZ

TÜRK-İŞ Bilgi Merkezi
2565
658.38 KAR 2010