

İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ: BANKACILIK SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Tekin AKGEYİK*
Arş. Gör. Meltem GÜNGÖR*
Arş. Gör. Şelale UŞEN*
Arş. Gör. Umut OMA Y*

Abstract

The concept of mobbing in the workplace has firstly been used by Leymann in the last decade of the twentieth century. As a concept, mobbing has been recognized as a psychological harassment without direct physical assault. The aim of this study is to present the main findings from a recent survey of banking sector on the nature, the causes and results of mobbing, which was undertaken among 403 respondents between March and October 2004 in Turkey in the city of İstanbul. The figures indicated that the prevalence level of mobbing was 25. The victims reported supervisors/managers as mobbers often.

Özet

“Psikolojik taciz” (mobbing), kavramının ilk olarak çalışma hayatında kullanılması 1980’li yıllarda Heinz Leymann tarafından başlatılmıştır. Kavram olarak psikolojik taciz, doğrudan fiziksel saldırılar dışında kalan her türlü psikolojik saldırı davranışlarını tanımlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de İstanbul ilinde bankacılık sektöründe psikolojik tacizin niteliği, nedenleri ve sonuçlarına ilişkin olarak gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarını ortaya koymaktır. Araştırma Mart-Aralık 2004 tarihleri arasında 403 denekle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, bankacılık sektöründe her dört çalışandan biri mesleki kariyeri boyunca psikolojik tacize maruz kalmaktadır. Deneklerin psikolojik taciz davranışlarının daha çok amirlerden kaynaklandığını bildirmektedirler.

* İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi

GİRİŞ

1990'lı yıllarda işyeri düzeyindeki şiddet olgusuyla ilgili olarak "psikolojik taciz" (mobbing/bullying), "işyerinde kötü muamele" (workplace harassment) ve "işyeri saldırganlığı" (workplace aggression) gibi kavramlar çalışma hayatına ilişkin araştırmalarda incelenmeye başlamıştır.

Psikolojik taciz kavramının ilk olarak çalışma hayatında kullanılması 1980'li yıllarda Heinz Leymann tarafından başlatılmıştır. Bir Alman psikiyatrist olan Leymann, 1980'li yıllarda İsveç'te dünyanın ilk "İş Travması Kliniğini" (Workplace Trauma Institute) kurmuştur. "Uluslararası Psikolojik Taciz Karşıtı Hareket" in de kurucusu olan Leymann, araştırmalarında iş ortamında gözlemlediği çeşitli baskı ve kötü davranışları psikolojik taciz olarak tanımlamıştır (Namie; 2003; 1).

Teorik açıdan psikolojik taciz, işyeri ortamında duygusal baskının bir yansımasıdır. Ancak işyeri ortamında meydana gelen diğer baskı unsurlarından farklı olarak psikolojik tacizi yönlendiren kişinin bu tutum ve davranışı bilerek, isteyerek ve bilinçli bir şekilde belirli bir periyotta gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bu açıdan psikolojik taciz aslında işyerinde özel bir şiddet yani tacize maruz kalanları psikolojik açıdan yıpratmaya veya zarar vermeye dönük tutum ve davranışları ifade etmektedir. Dolayısıyla psikolojik taciz bir şiddet biçimidir ancak fiziksel saldırıları kapsamaz, tersine fiziksel olmayan şiddet eylemlerini, davranışları ve tutumları kapsar. Psikolojik taciz, işyerinde farklı biçimlerde meydana gelebilmekte, farklı zeminlerde ortaya çıkabilmekte ve bir veya daha çok insanı hedef alabilmektedir.

Türkiye'de işyerinde psikolojik tacizin bir çok işletmede yaygın bir durum olarak gözlenmesine karşın bu konu henüz her yönüyle incelenmiş değildir. Oysa çalışma hayatını yakından ilgilendiren bu konunun işletmelerin verimliliği, çalışanların performansları ile psikolojik ve fiziksel sağlıkları açısından büyük önem taşıdığından özellikle değerlendirilmesi gerekmektedir. Türkiye'de 2000'li yıllarda ön plana çıkan işyerinde psikolojik taciz olgusu ile ilgili araştırmalar henüz yeterli düzeye ulaşmamıştır.

Bu nedenle söz konusu çalışma hem psikolojik tacize ilişkin bilincin oluşturulması ve yaygınlaştırılması hem de psikolojik tacizin yaygınlığı, biçimi,

nedenleri ve sonuçları konusunda sektörel düzeyde literatüre katkıda bulunma amacı taşımaktadır.

Çalışma bu amaçla iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde; psikolojik tacizin teorik yönü analiz edilmekte, özellikle kavramsal çerçeve, psikolojik taciz davranışları, tacizin aktörleri ve psikolojik tacizle mücadele etme yolları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde ise; Türkiye’de bu konuda yapılmış olan araştırmalara değinilmekte ve psikolojik taciz olgusunun bankacılık sektöründeki yaygınlığı ve biçimi bir alan araştırmasıyla analiz edilmektedir.

I. TEORİK AÇIDAN PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU

A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. Kavram

Terminolojik olarak psikolojik taciz (mobbing) kavramının “saldırmak, hücum etmek, birinin etrafında toplanmak (De Falco vd.; 2003; 11), kuşatmak (Caccamo & Mobiglia; 2000; 111)” gibi anlamlara gelen “to mob” yükleminden türetilmiş olduğu görülmektedir. “Mobbing” ve “bullying” literatürde eş anlamlı kullanılan terimlerdir ve her iki kavram da Türkçe’ye “psikolojik taciz” olarak aktarılmıştır. Buna karşılık, her iki kavram arasındaki terminolojik olarak farklılıklar mevcuttur.

Buna göre, “bullying” tek bir kişi tarafından gerçekleştirilen her türlü taciz davranışını (fiziksel taciz dahil) ifade ederken “mobbing”, duygusal veya psikolojik niteliği ağır basan ve topluca yani bir grup tarafından gerçekleştirilen tutum ve davranışları tanımlamaktadır. Ancak bir çok araştırmacı, psikolojik tacizin bir kişi veya bir grup tarafından yapılmasının sonucu değıştirmedığı ve aynı veya benzer sonuçlara yol açtığı görüşünde birleşmektedirler (Einarsen & Skogstad; 1996; 2).

Öte yandan uygulamada ise, psikolojik taciz (mobbing) ile eş anlamlı kullanılan çok sayıda kavrama rastlanmaktadır. Bunlar arasında “bossing (patronaj)”, “intimidation (yıldıрма)”, “emotional abuse (duygusal taciz)” gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bunlardan bazıları psikolojik tacizin gerçekleştiği koşulların farklılığını ifade etmek için tercih edilen aslında, aynı

veya yakın anlamı içeren kavramlardır (Ferrari; 2004; 2). AB üyesi ülkelerde, özellikle de Kuzey Avrupa ülkelerinde, psikolojik tacizi tanımlamak için “mobbing” ve daha çok Anglo-Sakson ülkelerinde “bullying” kavramı tercih edilmektedir.

2. Tanım

Psikolojik tacizle ilgili tanımlamalar, Leymann'ın operasyonel tanımlamasını esas alır. Leymann'a göre, psikolojik taciz aslında terörize bir eylemdir ve amacı da bir kişinin, kişi veya kişilerce sistematik bir şekilde hasmane davranışlara maruz bırakılmasıdır. Yazara göre, işyerindeki travmanın temel nedeni, iş ortamındaki psikolojik terörize davranışlardır. Bu tür bir davranışa maruz kalan kişi, baskıcı ve rahatsız edici bir dizi girişimin hedefi olduğundan savunmasız bir durumda kalmaktadır. Leymann, psikolojik taciz olgusunu tanımlamada süre ve sıklık kriterlerine özellikle atıfta bulunmaktadır. Buna göre, işyerindeki terörize davranışların psikolojik taciz sayılabilmesi için sıklığı ve süresi çok önemlidir. İstatistiksel olarak bu tür girişimlerin haftada en az bir kere ve en azından 6 ay boyunca sürmesi gerekmektedir (Leymann; 1996; 167).

Öte yandan Avrupa Komisyonun İşyerinde Güvenlik, Hijyen ve Sağlığın Korunması İle İlgili Danışma Komitesi'nin 2001 tarihli raporunda ise, psikolojik taciz, kişinin yabancılaştırılması amacıyla üstleri veya çalışma arkadaşlarından biri veya birkaçı tarafından dolaylı veya doğrudan sürekli olarak aşağılanması ve saldırıya uğraması biçiminde gerçekleşen bir tür negatif davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Di Martino vd.; 2003; 5)

Tanımsal çerçeveyi netleştirmek açısından psikolojik taciz davranışlarını, fiziksel şiddet ve kaba davranışlar karşısında konumlandırmak mümkündür. Sözelimi, işyeri kabalığı, psikolojik taciz ve fiziksel tacizin 10'lu bir skalada olduğu varsayıldığında, işyeri kabalığı bu skalada 1-3 puan arasında bir yerde yer alırken; psikolojik taciz davranışlarının 4-8 puan arasında yer aldığı söylenebilir. En yüksek puanlamayı ise, fiziksel şiddet uygulamaları içeren tutum ve davranışlar almaktadır.

Söz konusu analizi bu tür davranışlarla karşı karşıya kalan bireylerin perspektifinden de yapmak mümkündür. Buna göre; kabalık, rahatsızlık yaratan ancak zarar vermeyen tutum ve davranışları; psikoloji taciz rahatsız edici ve sınırlı düzeyde bir zarar veren tutum ve davranışları; fiziksel şiddet ise, ciddi zararlara ve ölümlere yol açabilen tutum ve davranışları ifade eder (Namie; 2003; 2).

Psikolojik taciz bir çok tutum ve davranışı kapsayan genel bir kavramdır. Bunlar arasında kişinin küçük düşürülmesi, alaya alınması, gözdağı verilmesi en yaygın olanlarıdır. Bazı durumlarda psikolojik taciz davranışı çok ince bir şekilde yapılmakta ve diğerleri tarafından fark edilememektedir. Psikolojik taciz davranışları aynı zamanda sözlü sataşmaları, cezalandırma amacı güden davranışları, sürekli küçümsemeleri, saldırganlıkları, kişilik çatışmalarını ve iyi yönetilemeyen örgütsel çatışmaları da içermektedir.

Öte yandan, kişinin görünümü ile ilgili sürekli uygun olmayan yorum ve alaycı ifadeler ve nedensiz aşırı eleştiriler yaygın davranışlar arasındadır. Bazı durumlarda psikolojik taciz tehditler biçimde somutlaşabilmektedir. Özellikle saldırıların fiziki bir saldırı biçimine dönüştüğü durumlarda sorun idari ve yargı makamlarına da yansiyabilmektedir (Work Safereps ; 2004; 2).

Dolayısıyla psikolojik taciz, özellikle sistematik olarak, belli bir dönem sürdürülen her türlü kötü niyetli tutum ve davranışları niteleyen bir kavram, duygusal bir yıldırma hareketinin ismidir. Bu tür davranışların nihai amacı, mağduru duygusal ve ruhsal açıdan yıpratmak, işyerinde zor durumda bırakmak veya işyerinden ayrılmaya zorlamaktır. (Gates; 2004; 23). Bu eğilimi sergileyen bireyin temel hedefi, diğerleri üzerinde kontrol kurmak ve işyeri kurallarını ihlal etmektir (Namie; 2003; 1).

Sonuç olarak psikolojik taciz; işyerinde bir veya birden fazla kişinin, saldırgan, baskıcı veya kişiyi dışlamaya yönelik tutum ve davranışları, sürekli ve sistematik bir biçimde uygulaması sonucunda hedef alınan kişinin psikolojik ve zaman zaman da fiziksel açıdan zarar görmesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere söz konusu davranışların hedef alınan kişiyi psikolojik olarak yıpratmak ve yıldırma amacıyla kasıtlı olarak yapıyor olması psikolojik taciz tanımının en temel unsudur.

B. PSİKOLOJİK TACİZİN OLUŞUMU ve BİÇİMİ

1. Psikolojik Tacizin Nedenleri

Psikolojik tacizin negatif sonuçları, bu olguyu anlama ve ortaya çıkış mekanizmalarını daha iyi kavrama açısından önemli bir açılım getirmektedir. Bu sayede psikolojik tacize dönük politikaların geliştirilmesi için de bir zemin yaratılmaktadır. Araştırmalar, psikolojik taciz olgusunun ortaya çıkmasında bir çok faktörün rol oynadığını ortaya koymaktadır (Salin; 2003; 35).

Psikolojik tacizin oluşumunda rol oynayan nedenler arasında toplumsal yapı, durumsal faktörler, örgütsel ve bireysel faktörler sayılabilir. Psikolojik taciz olgusu, toplumsal ilişkilerden soyutlanamaz. Nitekim konuya toplumsal düzeyde bakan bazı çalışmalarda, suç işleme eğiliminin yükseldiği dönemlerde işyerinde psikolojik taciz vakalarının da arttığı kaydedilmektedir. Ayrıca kentleşme sürecinin oldukça dinamik olduğu ve dolayısıyla ikili piyasa koşullarının egemen olduğu toplumlarda psikolojik taciz, iş piyasasına da yer edinebilmenin bir aracı olarak kullanılabilir (Ferrari; 2004; 3). Diğer bir ifadeyle iş piyasasındaki aşırı rekabet ve iş bulmanın zorluğu nedeniyle çalışanlar, rakipleri elemek amacıyla psikolojik tacize başvurabilmektedirler.

Literatürde psikolojik taciz davranışlarını tetikleyen durumsal faktörlere de dikkat çekilmektedir. Örneğin, çalışanlar arasında cinsiyet farklılığının kadınların aleyhine bozuk olduğu işyerlerinde ve işlerde bu tür tutum ve davranışlarla karşılaşma riski artmaktadır. (Einarsen; 1999; 22). Ayrıca iş güvencesinin katı olduğu ve yüksek işsizlik sorunun yaşandığı ülkelerde işçinin kendi isteği ile işten ayrılmasını sağlamak amacıyla psikolojik tacizin sistematik olarak kullanıldığı görülmektedir (Riguzzi; 2001; 27).

Bir diğer neden olarak görülen örgütsel faktörler arasında; kurumsal yapı, liderlik biçimi, iş süreçleri ve örgüt iklimi sayılabilir. Tacizde bulunanın çok fazla göze çarpmadığı büyük ve hiyerarşik kurumlarda psikolojik tacizin daha yaygın olduğu tespit edilmiştir (Leymann; 1996; 170). Liderlik tarzlarından, otoriter ve zayıf liderlik tarzının her ikisinin de, belirli açılardan psikolojik tacize uygun bir ortam yarattığı öne sürülmüştür (Vartia; 1996; 212). Rol çatışması, rol belirsizliği ile yüksek kurumsal talepler, baskı, aşırı iş yükü ve kurum içindeki gergin atmosfer de psikolojik tacizi tetikleyen nedenler arasında

sayılmıştır (Einarsen vd.; 1994; 382). Ayrıca kurum içinde tacizi engelleyen veya cezalandıran yapılar mevcut değilse ve psikolojik taciz belirgin bir şekilde olmasa da destekleniyorsa, tacizin artık kurum kültürünün bir parçası haline geldiğini söyleyebiliriz (Einarsen; 1999; 23).

Bireysel faktörler, gerek mağdurun gerek ise tacizde bulunanın kişilik özellikleri ve/veya psikolojik durumundan kaynaklanan nedenlerdir. Bunlar arasında kişilik özellikleri, tutum ve alışkanlıklar, çalışma tarzı, özel davranış eğilimleri ve kişinin çalıştığı örgüte bağlılığı gibi faktörler ön plana çıkmaktadır (Ferrari; 2004; 3). Kurbanın kişilik özellikleri ve psikolojik yapısına ilişkin olarak yapılan çalışmalarda kurbanların genellikle daha az kendine güvenen, itaatkar, düzenli, gelenekçi, mütevazı ve daha az rekabetçi, grup merkezli davranmayan kişiler oldukları ve daha içe dönük özellikler sergiledikleri görülmüştür (Coyne vd.; 2000; 341-343). Fakat başta Leymann olmak üzere, bazı araştırmacılar tacize uğramış olmalarından dolayı zaten psikolojik sağlıkları bozulmuş olan kurbanların kişilik ve psikolojik yapılarının doğru olarak tespit edilemeyeceğini öne sürmektedir (Davenport vd.; 2003; 51). Diğer taraftan psikolojik tacizde bulunan kişi bir takım davranış dinamikleriyle hareket etmektedir. Bunlar; kurbanı bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, rekabet ve ayrımcılıktan kaynaklı önyargıları pekiştirmektir. Tacizde bulunanın hareket noktası çoğu zaman kendisine rakip olabilecek kişiye karşı kendi varlığını korumaktır (Davenport vd.; 2003; 38-41).

2. Psikolojik Tacizin Aktörleri

Psikolojik taciz aktörlerinin başında pasif öge olan tacize maruz kalan kişi yani “mağdur” (victim), daha sonra aktif öge olan yani “tacizde bulunan kişi” (mobber veya perpetrator) gelmektedir. Üçüncü öge ise, psikolojik tacize dolayı olarak katılanlar yani “tanıklar (witness)”dir.

Mağdurun kişilik profiline ilişkin genellemeler yapmak mümkün olmasa da, araştırmalar, bu konuda ortaya çeşitli ipuçları koymaktadır. Buna göre, mağdurların çoğunun organizasyona yüksek düzeyde bağlı olduğu, başarılı bir kariyer rotası çizemediği ve kendisini çoğunlukla işi ve çalıştığı kurumla tanımlamayı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bazı durumda işyerinde yaratıcı fikirleriyle ön plana çıkan kişilerin de, iş arkadaşları ve amirleri

tarafından kıskanılabilecekleri ve böylece psikolojik tacizin hedefi haline gelebilecekleri ileri sürülmektedir (Noring; 2000; 636).

Mağdurlar psikolojik taciz sürecinde bazen aktif bazen de, pasif bir öge olarak yer almaktadırlar. Bu durum mağdurların kişilik yapılarından kaynaklanmaktadır. Zayıf bir kişilik yapısına sahip olan mağdurlar pasif konumdadırlar ve bu özelliklerinden ötürü tacizde bulunanın hedefi haline gelirler. Aktif konumda olan provokatif mağdurlar ise, yine kişilik özelliklerinden kaynaklı olarak, karşılarındaki kişide rahatsızlık ve öfke uyandırırılar (Coyne vd.; 2000; 346).

Araştırmalar, psikolojik taciz davranışı gösterenlerin pek azının kişilik yapısı olarak psikopat olarak tanımlanan kategoriye girdiği ve bu kişilerin ortak özelliğinin temelde, rakibi olabilecek kişileri kontrol etme güdüsü olduğu tespit edilmiştir. Özellikle işyeri kuralları değiştiğinde yani, bu tür davranışlara cezai bir yaptırım getirildiğinde, psikolojik tacizi gerçekleştiren kişilerin bu davranış ve tutumları terk ettikleri görülmüştür (Namie; 2003; 4).

Psikolojik tacize eğilimli kişilerle yapılan mülakatlarda ise, bu kişilerin davranışlarını kabul ettikleri, yaptıklarından ötürü hiçbir suçluluk duygusu taşımadıkları, hedeflerini çalışma ortamından izole etmeyi amaçladıkları, işyerinden ayrılmaya zorladıkları, mağdurları suçlama eğiliminde oldukları ve sadece tahriklere karşı koyduklarına ilişkin görüşlerini büyük bir içtenlikle savundukları görülmüştür (De Falco vd.; 2003; 19).

Psikolojik tacize eğilimli kişilerde rastlanan diğer ortak kişilik özellikleri ise; takıntılı kişiler olmaları özellikle de somut sonuçlar yaratma konusunda; agresif bir kişiliğe sahip olmaları; kısa dönemli planlamaya ağırlık vermeleri; örgütsel çıkarlar yerine kişisel çıkarları ön planda tutmaları; korkuyu bir silah olarak kullanma eğiliminde olmaları; herkesten daha başarılı olma isteklerinin bir takıntı haline gelmiş olmasıdır (Namie; 2003; 4).

Diğer taraftan psikolojik taciz olgusu, genellikle, işyerinde bir çok kişi tarafından bilinmekte ancak bu duruma karşı sessiz kalınmaktadır. Bunun nedeni ise, diğer çalışanların bir sonraki hedefin kendileri olabileceği korkusuna dayanmaktadır. Bu kişiler psikolojik tacizin “tanıkları” olarak tanımlanan üçüncü tarafıdır (Namie; 2003; 2). Tanıklar, o işyerinde mağdur ve tacizde

bulunanlar dışındaki çalışanların tümüdür. Doğrudan doğruya psikolojik tacizin içinde yer almamakla birlikte, bu durumun farkında olduklarından bir şekilde bu faaliyete katılmakta, onu algılamakta ve yansımalarını yaşamaktadırlar. Tanık bu duruma vereceği tepki ile işyerinde çatışmayı sona erdirebileceği gibi, bu çatışmanın daha da şiddetlenmesine sebep olabilmektedir. Dolayısıyla tanığın takındığı tavır, işyerinde psikolojik taciz saldırılarının geleceğini de belirlemektedir (De Falco vd.; 2003; 19-20).

3. Psikolojik Tacizin Yönü

Psikolojik tacizi uygulayanla buna maruz kalan kişi arasındaki ilişkinin türü doğrudan doğruya psikolojik tacizin yönünü belirlemektedir. Örgütsel hiyerarşide farklı kademelerde bulunanlar arasında meydana gelen psikolojik taciz dikey; aynı kademedeki kişiler arasında meydana gelen psikolojik taciz ise, yatay psikolojik taciz olarak adlandırılmaktadır.

Dikey psikolojik tacizde, tacize maruz kalan kişi ile bunu gerçekleştiren kişi veya kişiler farklı statülere sahiptir. Bu düzeyde meydana gelen vakalarda, tacizde bulunan kişi mağdurun üstü olabileceği (yukarıdan aşağıya psikolojik taciz) gibi mağdurun astı, yani mağdura bağlı olarak çalışanlar da olabilir (aşağıdan yukarıya psikolojik taciz). Kuşkusuz üstlerin astlarına karşı uyguladıkları psikolojik taciz daha yaygın olarak gözlenmekle birlikte, astların üstlerine karşı bu tür davranışlarda bulunma olasılıkları da azımsanmamalıdır (De Falco vd.;2003; 25). Üst kademe tarafından -yani, yukarıdan aşağıya gerçekleştirilen, psikolojik tacizi tanımlamakta kullanılan kavram, "patronaj" (bossing) kavramıdır. Patronaj, işletmenin örgütsel bir strateji veya tepe yöneticileri tarafından benimsenen politik bir yaklaşım olarak genellikle tek bir çalışana değil, belli bir çalışan grubuna yönelik gerçekleştirilen psikolojik taciz davranışdır (Riguzzi; 2001; 27).

Yatay psikolojik tacizde, tacize maruz kalan kişi ile bunu gerçekleştiren kişi/kişiler aslında aynı kademedede bulunan çalışma arkadaşlarıdır. Diğer bir ifadeyle bu kişiler eşit statüye, görevlere ve sorumluluklara sahip çalışanlardır. Hiyerarşik yapılara dayalı geleneksel örgütler, aynı zamanda hiyerarşik düşünme tarzlarının oluşmasına neden olurlar. Diğer bir ifadeyle, böyle bir yapıda aynı hiyerarşik kademeye mensup çalışanların uyumsuzluğa düşmesi ve

birbirlerini kıskanmaları normal karşılanır. Dolayısıyla yatay psikolojik tacizde kişileri bu tür davranışlarda bulunmaya iten faktörler, dikey psikolojik tacize yol açan nedenlerden daha farklıdır; örneğin rekabet etme, kıskançlık, şef tarafından kayırılma, adil dağıtılmadığına inanılan ikramiyeler, politik nedenler, ayrımcılık gibi (Riguzzi; 2001; 28).

4. Psikolojik Taciz Davranışları

Leymann uzun yıllar süren araştırmaları sonucunda LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorism) olarak adlandırılan 45 adet psikolojik taciz taktiği belirleyerek, bunları beş ayrı kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar, mağdurun iletişim olanaklarına, sosyal ilişkilerine, sosyal imajına, mesleki ve özel hayatının kalitesine ve sağlığına yönelik yapılan saldırılardır (De Falco vd.; 2003; 29-30).

Mağdurun iletişim olanaklarının engellenmesi en yaygın psikolojik taciz davranışı olarak ön plana çıkmaktadır. Bunlar çoğunlukla; mağdurun kendisini ifade etmesinin engellenmesi, konuştuğunda sözünün kesilmesi, azarlanması veya kendisiyle bağırlarak konuşulması iletişim olanaklarının kesilmesiyle ilgili tutum ve davranışlardır. Bunun yanında mağdurun yaptığı işin sürekli olarak eleştirilmesi, sözlü veya yazılı sorularına cevap verilmemesi, yaptığı önerilerin nedensiz bir şekilde kabul edilmemesi, özellikle de işe ilgili konularda yanlış veya eksik bilgilendirilmesi ve işiyle ilgili kararlar alınırken kendisine danışılmaması bu konuda örnek verilebilecek diğer tutum ve davranışlar arasında yer almaktadır (Riguzzi; 2001; 25).

İkinci grupta yer alan psikolojik taciz davranışları, mağdurun sosyal ilişkilerine yönelik saldırıları kapsamaktadır. Bunlar mağdurun fiziksel olarak işyerinden tamamen soyutlanması anlamına gelmektedir. Örneğin, çalışma arkadaşlarının mağdurla konuşmaması, mağdura ortamda yokmuş gibi davranılması veya işyerindeki sosyal aktiviteler hakkında kendisine bilgi verilmemesi, mağdurla ilgili imalarda bulunulması ve işiyle ilgili konularda kimseden yardım almaması sosyal ilişkilere dönük saldırılar arasındadır (Riguzzi; 2001; 25).

Sosyal imaja yönelik saldırılar psikolojik taciz davranışlarının bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Örneğin; mağdur hakkında dedikodu yapılması,

arkasından konuşması, özel hayatıyla, fiziksel özellikleriyle veya etnik kimliğiyle dalga geçilmesi, politik veya dini görüşleri nedeniyle saldırıya uğraması sosyal imaja yönelik saldırılardan bir kaçıdır. Amaç mağduru sosyal açıdan küçük düşürmektir. Mağdurun sosyal imajına yönelik en çok kullanılan taktikler ise; iftira etmek, işiyle ilgili bilgi saklamak veya güncel olmayan bilgiler vermek, işini sabote etmek, dışlamak, küçümsemek, tehdit etmek, küçük düşürmek ve moralini bozmaktır (Riguzzi; 2001; 24).

Özellikle örgüt içi rekabetin yaratmış olduğu bir diğer psikolojik taciz davranışı mağdurun mesleki kariyerini hedef alan saldırılar biçiminde somutlaşmaktadır. Bu tür saldırılar esasında mağdurun mesleki kariyerine yapılan bir sabotajdır. Mağdura iş verilmemesi, gereksiz işler verilmesi veya sorumluluğunda olan işlerin kendisinden alınması, mesleki niteliklerinin çok altında veya çok üstünde işler verilmesi, terfi zamanının geciktirilmesi, mağdurun çalışma mekanının sık sık değiştirilmesi ve mesleki eğitimlere gönderilmemesi mesleki kariyere yapılan saldırılar arasında yer alır.

Nihayet mağdurun doğrudan sağlığını hedef alan saldırılar bir diğer psikolojik taciz biçimi olarak görülmektedir. Gerçekten psikolojik tacizin önemli bir sonucu da, mağdurun fiziksel ve çoğunlukla da ruhsal sağlığına dönük saldırılardır. Örneğin; mağdura stresli ve sağlığına zararlı ağır işler verilmesi yanında fiziksel şiddetle tehdit edilmesi, çalışma ortamına fiziksel zarar verilmesi ve cinsel amaçlı saldırılara maruz kalması bu kapsamda sayılabilecek tutum ve davranışlar arasındadır.

II. TÜRKİYE'DE PSİKOLOJİK TACİZ OLGUSU: BANKACILIK SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

A. TÜRKİYE'DE PSİKOLOJİK TACİZ

1. Türkiye'de Psikolojik Taciz Olgusu

Tüm dünyada, çalışma hayatının bir parçası olarak tartışmaya açılan ve hakkında çok sayıda araştırma yapılan psikolojik taciz olgusu, ülkemizde yeteri kadar gündeme gelmemiştir. Kuşkusuz, bu durum Türk çalışma hayatında psikolojik tacizin bulunmayışından kaynaklanmamaktadır, aksine oldukça

yaygın ve hemen hemen her işletmede karşılaşılabileceğiniz, çalışanları ve kurumları tehdit etmekte olan önemli bir sorundur.

Türkiye’de konunun yeterince ele alınmaması, toplumsal ve kültürel yapıya, çalışma hayatının özelliklerine ve çalışma yaşamıyla ilgili diğer sorunların (iş güvenliğinden yoksun çalışma, iş güvenliği problemleri vb.) varlığını yaygın bir şekilde sürdürmesine bağlanabilir. Buna rağmen, çalışma hayatına ilişkin önemli sorunlardan biri olan psikolojik taciz olgusu da göz ardı edilmemelidir.

Ülkemizde henüz psikolojik tacize ilişkin sınırlı sayıda ampirik araştırma yapılmış olmasına karşın, son yıllarda bu kavramla ilgili bir çok makale yayımlanmıştır. Kavramın kamuoyuna tanıtılması açısından önem arz eden bu çalışmalar, genellikle literatür çevirisi veya derlemesi biçiminde gerçekleştirilmiştir. Bu açıdan baktığında, Türkiye’de psikolojik taciz çalışmaları konusunda ciddi bir boşluk bulunduğunu söylemek mümkündür.

Türkiye’de işyerinde psikolojik tacizin yaygınlığına ilişkin en kapsamlı araştırma, Bursa’da kamu sektöründe (sağlık, eğitim, güvenlik) yapılmıştır. Söz konusu çalışma, Türkiye’de psikolojik taciz olgusunun kamu sektöründeki yaygınlığını ortaya koymak açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Ayrıca konu ile ilgili olarak Türkiye’de yürütülen ilk ampirik araştırmalardan biridir (Bilgel vd.; 2003; 4). Söz konusu araştırmada katılımcıların % 55’inin psikolojik taciz mağduru olduğu; % 47’sinin ise, psikolojik taciz vakalarına tanık oldukları saptanmıştır.

Türkiye’de psikolojik tacizin yaygınlığının % 30-35 olduğunu öne süren bir görüş, bu durumu psikolojik tacizin toplumsal açıdan bir çalışma biçimi olarak benimsenmiş olmasına bağlamaktadır (Arpacıoğlu; 2005). Bir diğer görüş ise, özel sektörde çalışanların % 90’nının, kamu kesiminde çalışanların % 60’ının psikolojik tacize uğradığını öne sürmektedir (Çakırcalı; 2005). Herhangi bir ampirik araştırmaya dayanmaması nedeniyle bu rakamlar ancak birer varsayım olarak ele alınabilir.

Öte yandan, Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Hastanesi’ne, işyerinde gördüğü baskılar sonucunda tedavi amacıyla yaşları 20-40 yaş arasında değişen hastaların başvuruda bulunduğu, bu hastaların çoğunluğunu

kadınların oluşturduğu ve devlet memurları ile bankacıların meslek grupları açısından ilk sırada yer aldığı belirtilmektedir. İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan kadınların genellikle ilaç tedavisine başvurduğu; erkeklerin ise, alkole yöneldiğini gözlemlenmiştir (Turul; 2001).

Çalışanlar arasında rekabetin arttığı ve işsizliğin ciddi bir tehdit haline geldiği toplumsal koşullar, hem işverenler veya üstler, hem de eşitler tarafından gerçekleştirilen psikolojik taciz için uygun ortamı hazırlamaktadır. Fakat söz konusu olgunun dikkat çekmemesinin en önemli nedenlerinden biri de, kuşkusuz çalışanların işyerlerinde maruz kaldıkları davranışları çoğu zaman iş hayatının rutini olarak değerlendirmeleri ve bir taciz vakası olarak ele almamalarıdır. Bu en tehlikeli durumlardan biridir çünkü, çalışanların bu tavrı söz konusu olgunun tanımlanmasını güçleştirmekte, dolayısıyla mevcut bir sorunun tespitini engellerken, gerekli önlemlerin alınmasını da geciktirmektedir. Türkiye’de psikolojik taciz olgusunun araştırılmasını zorlaştıran nedenlerden biri de çalışanların bu tavrıdır. Çalışanlar, çoğu zaman, maruz kaldıkları davranışları normal karşılamakta, işlerini kaybetmekten korktukları için karşılaştıkları psikolojik tacizi deşifre etmemekte ve tacizde bulunan kişilerle mücadele etmekten kaçınmaktadırlar. Maruz kaldıkları bu davranışları kurumun üst yönetimiyle veya insan kaynakları birimleriyle paylaşmaktan kaçındıkları için, kurumlar da, bu konuda önlem almakta gecikmekte ve psikolojik taciz işletmede kronik bir sorun haline gelmektedir.

Türk toplumunun kültürel yapısı içinde aile bağları incelendiğinde, bu bağların Batılı sanayileşmiş ülkelere nazaran, hala daha kuvvetli olduğu ve bireyler açısından destekleyici bir role sahip olduğu gözlenmektedir. Bu durum psikolojik tacizin gerek ifşa edilmesi gerekse, mağdurun psikolojisi üzerindeki etkileri açısından önemli farklılıklar yaratmaktadır.

Psikolojik tacize maruz kalan çalışanlar, başlarına gelen olayları aileleri ve yakın çevreleri ile paylaşarak aslında psikolojik destek almaktadırlar ve bu destek sayesinde karşı karşıya kaldıkları rahatsızlık verici davranışların üzerlerinde yaratacağı olumsuz etkileri daha hafif bir şekilde hissetmektedirler. Söz konusu destek, tacizin kişi üzerinde yarattığı kötü sonuçlar açısından olumlu olmakla birlikte, bu aynı zamanda psikolojik taciz olgusunun mağdur üzerinde yarattığı etkileri de azalttığından, mağdurun bu durumu olağandışı bir

sorun olarak görüp yüzleşmesinin önüne geçmektedir. Diğer taraftan toplumda psikolojik taciz bilincinin oluşması açısından olumsuz bir durumdur.

Türkiye’de çalışanların genellikle sergiledikleri bu pasif tutuma karşın, psikolojik taciz konusunda yürütülen bir takım bireysel mücadeleler de bulunmaktadır (Uyar; 2005). Öte yandan Türkiye’de psikolojik taciz mağdurlarına yönelik ilk örgütlenmelerin de başladığı gözlenmektedir. Bu örgütlenmelerin ilk örneği olarak oluşturulan internet sitesi (bkz.: www.mobbing-türkiye.com) çalışanları bu olgu hakkında bilgilendirmek ve mağdurlara destek vermek amacı taşımaktadır.

Çalışma yaşamının önemli bir parçası olan sendikaların ise, bu konuda bilinen belirli bir faaliyetlerinin bulunmadığı görülmektedir. Bu durum kanımızca psikolojik tacizin Türkiye’de sendikaların yeterince örgütlü olmadıkları, hizmet sektöründe yaygın olmasından kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye için oldukça yeni bir kavram olan psikolojik tacizin, aslında somut bir sorun olarak Türk çalışma hayatında varolduğunu hem işverenlerin hem de çalışanların kabul etmeleri gerekmektedir. Bu olgunun tanımlanması, değerlendirilmesi, mücadele yöntemlerinin belirlenmesi ve gerekli hukuki düzenlemelerin yapılabilmesi için çalışanlara, işverenlere ve akademisyenlere önemli görevler düşmektedir.

2. Mevzuat

Bir çok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de, psikolojik tacize ilişkin doğrudan bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Buna karşılık, 4857 sayılı İş Yasası’nın çeşitli hükümlerini psikolojik taciz olgusuna ve psikolojik tacizle mücadeleye uyarlamak mümkündür.

a) Koruyucu Mevzuat

(1) Eşit Davranma İlkesi

Psikolojik taciz olgusu, genellikle işyerindeki ayrımcılık uygulamalarının bir yansıması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bir çok ülkede psikolojik taciz cinsel taciz veya ayrımcılıkla eş düzeyde görülmekte, tacize eğilimli olanlar

tanımlanmakta, yaptırımlar ve cezalar konmakta, psikolojik tacizi ve işyerinde ayrımcılığı yasaklayan yasalar yürürlüğe girmektedir. 4857 sayılı İş Yasasının bu açıdan oldukça önemli düzenlemelerinden biri işverenin iş ilişkisinde eşit davranmasını öngören 5. maddesinde yer almaktadır.

Bu maddeye göre; iş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. Bu düzenleme özellikle psikolojik tacize ilişkin tutum ve davranışların yukarıdan aşağıya olduğu işyerinde önemli bir koruyuculuk işlevi görebilir. Benzer şekilde yatay psikolojik taciz vakalarında mağdur bu maddeye dayanarak işverenden tedbir almasını isteyebilecektir. Her iki durumda da, aksi davranışlarla karşılaşan çalışan işvereni dava etme yoluna gidebilecektir.

Yasaya göre, işyerinde psikolojik taciz davranışlarıyla karşılaşan çalışan bunu ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, çalışan bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü kılınmıştır. Mahkemenin başvuruyu haklı bulduğu durumda, çalışana dört aya kadar ücreti tutarındaki bir tazminatın verilmesini ön görebilir. Ancak çalışan yoksun bırakıldığı haklarını da ayrıca talep edebilir.

(2) Özel Yaşamın Korunması

Psikolojik taciz olgusunun önemli bir boyutu da çalışanın özel yaşamına dönük saldırı ve ihlallerdir. 4857 sayılı İş Yasasının bu alan dönük koruyucu düzenlemelerinden bir 75. maddede yer almaktadır. Bu maddeye göre; işveren aldığı her çalışan için, içinde çalışanla ilgili belgelerin ve kayıtların yer alacağı bir özlük dosyası oluşturacaktır. Esasen bu dosya uygulamada hemen her iş yerinde oluşturulmaktadır. Önemli olan Yasanın bu dosyada yer alan bilgilere getirdiği korumadır.

Yasaya göre; işveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmesinde işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür. Dolayısıyla bu düzenleme ile Yasa, çalışanların özel yaşamlarını açık biçimde korumaya almıştır. İnsan kaynakları yönetimi bu maddeye uygun disiplin kuralları ve etik

uygulamalarıyla işyerinde özel yaşamın korunmasına dönük sistemleri egemen kılmaya yönelmelidirler.

(3) İş Güvenliği Düzenlemeleri

Bazı araştırmacılara göre, psikolojik taciz iş güvenliği uygulamalarının bir boyutunu yansıtmaktadır. Dolayısıyla işyerinde psikolojik tacizi de kapsayan kolektif bir iş güvenliği bilinci ve savunma aksiyonu geliştirilmelidir (Seward & Faby; 2003; 16). Nitekim AB Konseyi 1989 yılında konuyla ilgili bir direktif yayınlamış (89/391) işverenlerin işyerinde psikolojik taciz de dahil olmak üzere iş güvenliğiyle ilgili önlemleri sağlanmasını talep etmiş, üye ülkeleri de bu direktifi baz alarak ulusal mevzuatlarında düzenlemeye gitmeye çağırmıştır.

4857 sayılı İş Yasasının da iş güvenliği düzenlemelerine büyük bir önem verdiği görülmektedir. Yasada yer alan iş sağlığı ve güvenliği hükümlerinin işyerinde psikolojik taciz dahil olmak üzere tüm mesleki riskleri kapsadığı açıktır. Yasaya göre, işveren işyerinde, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak ve gerekli araç ve gereçleri noksanz bulundurmaya yükümlüdür.

İşveren ayrıca işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek, gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Üçüncü olarak, işveren, işyerinde meydana gelen psikolojik tacizden kaynaklanan meslek hastalıklarını en geç iki iş günü içinde yazı ile bölge müdürlüğüne bildirmek zorundadırlar. Nihayet İş Yasasına göre, işveren çalışanın iş sağlığı ve güvenliği hükümlerine uyup uymadığını da denetlemek zorundadır.

b) Cezai Yaptırımlar

(1) Dikey Psikolojik Taciz Davranışlarına Dönük Yaptırımlar

İş Yasasının 24/II. maddesi çalışana dikey psikolojik taciz davranışlarına karşı korunma olanağı vermektedir. Bu maddede psikolojik tutum ve davranışları açıkça sıralanmakta ve çalışana bu durumlarda sözleşmeyi haklı gerekçelerle feshetme ve tazminatını alabilme olanağı verilmektedir. 24. maddede sayılan psikolojik taciz davranışları arasında; çalışana yapılan sözlü

hakaret veya cinsel taciz davranışları, çalışanın kişiliğine dönük hakaretler, şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnat veya ithamlar bulunmaktadır.

Yukarıda sayılan tutum ve davranışların ortaya çıkması halinde Yasa, çalışanın haklı nedenlerle sözleşmeyi sona erdirebilmesine olanak tanımaktadır. Bu gibi durumlarda çalışan hem işyerindeki haklarını alabilmekte, hem de işsizlik sigortası ödeneğinden faydalanabilmektedir.

(2) Yatay Psikolojik Taciz Davranışlarına Dönük Yaptırımlar

İş Yasasının 25/II. Maddesi ise, işverene işyerinde psikolojik taciz tutum ve davranışları gösteren çalışanları haklı gerekçelerle, bildirimsiz ve tazminatsız işten çıkarma hakkı vermektedir. Maddede sayılan psikolojik taciz davranışları arasında çalışanın sözlü hakarete veya cinsel taciz de bulunması, işyerinde çalışana karşı fiziksel saldırılar yönelmesi, asılsız isnat ve iftiralarda bulunması bulunmaktadır.

Yukarıda sayılan tutum ve davranışların ortaya çıkması halinde Yasa, işverene haklı nedenlerle sözleşmeyi sona erdirebilme olanak tanımaktadır. Bu gibi durumlarda işveren çalışana iş sözleşmesini 6 işgünü içinde tazminatsız ve bildirimsiz feshetme hakkına sahiptir.

B. ALAN ARAŞTIRMASI: AMAÇ VE YÖNTEM

1. Amaç

Türkiye’de psikolojik taciz iş yaşamında yaygın bir durum olarak gözlenmesine karşın konu, henüz tam anlamıyla incelenmemiştir. Oysa ki, çalışma hayatını yakından ilgilendiren bu konunun, örgütsel verimliliğe ve gerek çalışanların performansları gerekse psikolojik/fiziksel sağlıkları açısından önem arz etmesi nedeniyle, özellikle değerlendirilmesi gerekmektedir.

İşyerinde psikolojik taciz ile ilgili Türkiye’de az sayıda çalışma yapılmış olması ve özellikle beyaz yakalı işçilerin yoğun olarak istihdam edildikleri bankacılık sektörüne ilişkin bir araştırmanın mevcut olmaması nedeniyle bu alanda çalışılması uygun görülmüştür.

Araştırmanın amacı, işyerinde psikolojik taciz olgusunun öncelikle beyaz yakalılar arasında yaygınlık düzeyini ölçmek, psikolojik tacizin bireysel ve kurumsal nedenlerini analiz etmek ve psikolojik tacizin mağdur ve örgüt açısından sonuçlarını değerlendirmektir. Araştırma bu niteliği ile sektörel açıdan öncü bir araştırma niteliği taşımaktadır.

2. Örneklem

Araştırma ana kütlesi bankacılık sektöründe faaliyet gösteren Türkiye İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Akbank, Türkiye Garanti Bankası, Oyak Bank, Finans Bank, Koçbank, Şekerbank, Denizbank, Türk Dış Ticaret Bankası, Vakıf Bank ve Ziraat Bankası'nın genel müdürlük ve şubelerinde istihdam edilen beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır. 610 kişiye gönderilen anket formlarının 403'ü yanıtlanmıştır.

Araştırma sürecinde, psikolojik taciz kavramının ülkemizde yeterince bilinmemesinden kaynaklanan, çeşitli zorluklarla karşılaşmıştır. Bu zorlukların en önemlisi, anket formunun uygulanacağı şubelerde yetkililerin "taciz" kavramını rahatsız edici bulmaları nedeniyle işbirliği yapmaktan kaçınmalarıdır. Bu sorunu aşabilmek amacıyla şube seçiminde özellikle eski mezunlar, kişisel ilişkiler ve referanslar etkin şekilde kullanılmıştır. Dolayısıyla anket formunun uygulanacağı şubelerin seçiminde, özellikle, "kolayda örneklem yöntemi"nin kullanıldığı ifade edilmelidir.

Türkiye'de bankacılık sektöründe özellikle kadın işgücünün daha yoğun istihdam edildiği göz önünde bulundurulduğundan, ana kütlelinin genel dağılımına uygun olarak araştırmada deneklerin % 60'ı kadınlar, % 40'ı da erkekler arasından tercih edilmiştir. Ayrıca sektörün görece genç olan işgücü profili dikkat alınarak, deneklerin % 85'i 34 ve altı yaş grubuna mensup kişilerden seçilmiştir. Bankacılık sektörünün bir diğer özelliği, işgücü eğitim profilinin Türkiye ortalamasının çok üstünde olmasıdır. Bu belirgin nitelik araştırmaya katılan deneklerin eğitim profillerini yansıtmaktadır. Nitekim, Üniversite ve daha üstü bir eğitime sahip olan deneklerin oranı % 80'ini aşmaktadır. Deneklerin % 42'si bekar, % 54'ü ise evlidir. Bankaların ağırlıklı istihdam yapısı operasyon ve pazarlama alanları olduğu için, deneklerin de yaklaşık % 87'si bu gruplardan seçilmiştir.

3. Yöntem

Araştırma; ön literatür çalışması, anket, mülakat ve gözlem metotları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplamada kullanılan anket formu bu alanda yapılmış uluslararası çeşitli ampirik araştırmalar (Harald Ege (İtalya, 1998) ve Heinz Leymann (İsveç, 1996) ve Leymann'ın psikolojik taciz tutum ve davranışları (LIPT) sınıflandırması baz alınarak oluşturulmuştur. 23 sorulu anket formu, örneklem kapsamındaki deneklerin psikolojik tacize uğrama düzeyini, karşılaşılan psikolojik tacizin niteliğini, tacizin bireysel ve kurumsal gerekçelerini ve sonuçlarını analiz etmeye dönük bir çerçevede yapılandırılmıştır. Anketi dolduran kişiden anketi dikkatle okuması ve kendisi için en uygun seçeneği işaretlemesi istenmiştir.

Veri analizi, İstanbul Üniversitesi'nin lisanslı SPSS 10.0 versiyonu ile yapılmıştır. Buna ek olarak veri analizleri, yüzde dağılımlar ve çapraz tablolar esas alınarak yapılmıştır. Yüzde dağılımlarla katılımcıların değerlendirme ve beklentilerini analiz edilmiş; denekler arasındaki farklılıklar ise, çapraz tabloları ile ölçülmüştür. Veriler, ayrıca çeşitli grup tartışmalarıyla zenginleştirilmiştir.

C. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

1. Psikolojik Taciz Olgusu ve Düzeyi

a) Genel Düzeyi

Deneklere, çalışmakta oldukları kurumda herhangi bir şekilde bir kişi veya grup tarafından rahatsız edici bir davranışa (örneğin baskıcı, alaycı, saldırgan, vs.) maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Veriler, araştırmaya katılan 403 deneğin %25'inin çalışma hayatlarının herhangi bir döneminde psikolojik tacize maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo I: Psikolojik Tacizin Düzeyi

| | % |
|--------|-----|
| Evet | 25 |
| Hayır | 75 |
| Toplam | 100 |

Tablo'dan da görüleceği üzere, her 4 denekten en az 1'i mesleki yaşamında psikolojik taciz tutum ve davranışıyla karşılaşmaktadır. Bu oran araştırmaya katılan denekler arasında psikolojik taciz riskini açık biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle, deneklerin bankacılık gibi görece eğitim düzeyinin yüksek olduğu bir sektörde faaliyet gösterdikleri dikkate alınırsa bu risk düzeyi ciddi bir şekilde analiz edilmeli, ele alınmalıdır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar, benzer çeşitli araştırmalar tarafından da teyit edilmektedir. Nitekim, Danimarka Sendikalar Konfederasyonu (Danish Union Confederation), üyeleri arasında yapmış olduğu bir araştırmada finans sektöründe psikolojik şiddetin tahmin edilenden çok daha yaygın olduğunu ortaya koymuştur (Giga, & Hoel; 2003; 9).

Benzer şekilde İngiltere'de TUC (Trades Union Congress) tarafından yapılan bir araştırmada işyeri iş güvenliği temsilcilerinin % 30'u stresi bir risk alanı olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, bankacılık ve finans sektöründe çalışanların % 43'ü psikolojik tacizden kaynaklanan stres sorunu yaşadığını belirtmiştir. Stres kaynaklı sorunların temelinde devamsızlık gelmektedir. Ayrıca çalışanlar yaşadıkları stresin bir sonucu olarak performans hedeflerine ulaşmakta zorluk çekmektedirler.

b) Psikolojik Tacizin Biçimi

Genel olarak psikolojik taciz davranışları 3 temel kategoriye ayrılabilir: Sözlü (hakaret etmek, aşağılamak, azarlamak, kamuoyu önünde küçük düşürücü biçimde konuşmak ve aşırı kritize etmek); psikolojik (baskı altında tutmak, tehdit etmek ve tahrik edici davranışlarda bulunmak) ve fiziksel saldırılar. Ayrıca cinsel taciz ve göz dağı vermek de psikolojik taciz davranışları kapsamında ele alınmalıdır (ITW; 2005; 5).

Çeşitli araştırmalar, psikolojik taciz davranışlarının farklı biçimlerini ortaya koymaktadır. Sözgelimi, Brezilya'da 2003 yılında sağlık sektöründe 1596 denekle bire bir mülakat yöntemiyle gerçekleştirilen bir araştırmada, 5 farklı psikolojik taciz davranışı tanımlanmıştır. Deneklerin çoğunlukla sözlü taciz davranışlarına maruz kaldıklarını (% 39) kaydettikleri araştırmada diğer

psikolojik davranışları arasında psikolojik baskı (% 15), fiziksel saldırganlık (% 6.7) ve cinsel taciz (% 5.7) bulunmaktadır (Palácios etc.; 2003; 15).

Benzer sonuçlara Bulgaristan'da yine sağlık sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin % 37'si çalışanlardan veya hastalardan kaynaklanan sözlü taciz, % 30'u diğer psikolojik taciz davranışlarıyla karşılaştıklarını belirtirken, cinsel tacize uğradığını ifade edenlerin oranı ise, % 2'de kalmaktadır (Tomev & Daskalova & Ivanova; 2003; 15).

Nihayet Norveç'te gerçekleştirilen ve psikolojik taciz biçimlerini inceleyen diğer bir araştırma da aynı yöndeki bulgulara rastlanmıştır. 170 denek arasında yapılan çalışmada; deneklerin % 47'si işlerini etkin yapmalarını gerektiren bilgiye yeterince ulaşamadıklarından, iş yükünün ağırlığından (% 33), yetkinliklerinin çok altında işler verildiğinden (% 28.8), görüşlerinin yeterince dikkate alınmadığından (% 28.2), dedikodu veya hoş olmayan ifadelerle maruz kaldıklarından (18.3), sürekli elıştırıldıklarından (% 13) ve izinlerini tam olarak kullanamadıklarından (% 10.6) şikayet etmektedir (Hickling; 2003; 29).

Araştırmada ulaşılan sonuçlar literatürdeki diğer araştırma verileri ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Kariyeri boyunca en az bir kez psikolojik tacize uğradığını belirten deneklere daha çok hangi tür davranışlarla karşılaştıkları da sorulmuştur. Denekler, ağırlıklı olarak iletişim sürecinde karşılaştıkları olumsuz tutum ve davranışlara işaret etmektedirler. Nitekim, psikolojik tacize uğradığını belirten deneklerin % 40'ı konuşurken sözünün kesildiğini, % 35'i işiyle ilişkili konularda eksik veya yanlış bilgilendirildiğini ve % 32'si de yazılı ya da sözlü sorularına cevap alamadığını kaydetmektedir.

İkinci olarak çalışanlar, işle ilgili konularda maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışlarını sıralamaktadırlar. Sözelimi mesleki niteliklerinin altında iş verilmesi (% 16), iş yükünün fazlalığı (% 14) ve terfilerinin geciktirilmesi (% 12) özellikle dikkat çekmektedir.

Öte yandan deneklerin ağırlıklı olarak iş arkadaşları tarafından psikolojik tacize maruz kaldıkları da görülmektedir. Bunlar arasında; arkadan konuşulması

(% 11), iş arkadaşlarından yardım alamamak (% 14) ve sosyal dışlanma (% 10) öncelikle zikredilenlerdir.

Nihayet yaygın şekilde karşılaşılan psikoloji taciz vakalarının bir kısmı da mağdurun sağlığını tehdit eder niteliktedir. Bunlar sağlık izinlerini kullanamamak (% 9) ve çalışma ortamının yarattığı fiziksel risklerdir (% 8).

2. Psikolojik Tacizin Aktörleri

Araştırmada psikolojik tacizin aktörleri olarak değerlendirilen gruplar pasif öge yani tacize maruz kalan kişi (mağdur), aktif öge yani tacizde bulunan kişi ve tanıklardır.

a) Mağdur Profili

Psikolojik tacizle ilgili bir çok çalışmada mağdurla ilgili spesifik bir profil tanımlamaktan özenle kaçınılmış olsa da, alan araştırmaları, psikolojik tacize maruz kalan kişilerin bazı ortak kişilik özelliklerini ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında mağdurların cinsiyet, yaş, eğitim gibi kişilik profillerinden hareketle tacize maruz kalanlar daha detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

(1) Cinsiyet

Psikolojik taciz her iki cinsiyet için de potansiyel bir tehlike teşkil etmektedir. Ancak bir çok araştırma, psikolojik tacize uğrama sıklığı açısından kadınların daha yüksek bir risk altında olduğunu göstermektedir. Örneğin; ABD'de yapılan bir araştırma psikolojik tacize uğrayanların % 80'ini kadın çalışanların oluşturduğu görülmüştür (Namie; 2003; 2). Benzer şekilde, Dortmund Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından 2002 yılında gerçekleştirilen araştırmada da kadın işgücünün, erkeklere oranla, % 75 daha fazla risk taşıdığı kaydedilmektedir (EIRO; 2003).

Nihayet, Jimenez ve ekibi tarafından İspanya'da 103 çalışan arasında gerçekleştirilen ve psikolojik taciz riski ile cinsiyet faktörünün analiz edildiği

bir araştırma sonuçları, kadınların psikolojik tacize daha fazla uğradıkları varsayımını doğrulamaktadır (Jiménez vd.; 2005; 3).

Araştırmamız kapsamında ulaşılan veriler bu analizi büyük ölçüde doğrulamaktadır. Nitekim, anket sonuçları, psikolojik tacize uğradığını kaydeden deneklerin en az 2/3'ünün kadın olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo II: Cinsiyet Faktörü/Psikolojik Taciz

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler İçinde (%) | Aynı Cinsiyet Grubu İçindeki Risk Faktörü (%) |
|--------|---|---|
| Kadın | 64 | 27 |
| Erkek | 36 | 23 |
| Toplam | 100 | |

Konuya risk faktörü açısından bakıldığında benzer bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Nitekim kadın deneklerin psikolojik tacize uğrama riskinin erkeklere göre, daha yüksek olduğu görülmektedir.

(2) Yaş

Yaş faktörünün psikolojik taciz vakalarındaki etkisi bilinen bir gerçektir. Genç yaş grubu için psikolojik taciz riskinin yüksek olduğu bir çok araştırmada teyit edilmiştir. Nitekim, İsveç'te 2400 çalışanla yapılan bir çalışmada psikolojik tacize uğrama sıklığının 21-30 ve 31-40 yaş grupları için daha yoğun olduğu görülmüştür. Buna karşılık, psikolojik taciz riski 41-50, 51-60 ve 61 sonrası yaş grupları için belirgin biçimde gerilemektedir (Leymann; 2005). Dortmund Sosyal Araştırmalar Enstitüsü de, yaş ve psikolojik taciz ilişkisini doğrulayan sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre, genç yaş grupları için psikolojik taciz sıklığı % 3.7'ye ulaşırken, bu oran sonraki yaş grubunda açık biçimde gerilemektedir (% 2.2) (EIRO; 2003). Nihayet, Brezilya'da gerçekleştirilen araştırmada da, benzer yönde sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan verilere göre, psikolojik riski özellikle 35-40 grubu için daha büyük bir risk taşımaktadır (Palacios etc.; 2003; 20).

Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik tacize uğrayan her dört denekten biri 25 ve altı yaş grubuna mensuptur. Bu oran 25-34 yaş grubu için %58'e yükselmekte, daha sonraki yaş grupları için belirgin şekilde azalmaktadır.

Tablo III: Yaş Faktörü/Psikolojik Taciz

| Yaş | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler İçinde (%) | Aynı Yaş Grubu İçindeki Risk Faktörü (%) |
|--------|---|--|
| < 25 | 25 | 37 |
| 25-34 | 58 | 25 |
| 35-43 | 14 | 19 |
| 44-54 | 3 | 17 |
| Toplam | 100 | |

Öte yandan yaş gruplarının psikolojik taciz riskine bakıldığında bu riskin yaşla doğru orantılı olduğu görülmektedir. Psikolojik taciz riski, kişinin bulunduğu spesifik gruba bağlı olarak psikolojik taciz davranışlarıyla karşılaşma sıklığını tanımlamaktadır. III. Tablonun ikinci sütununda görüldüğü gibi, en genç yaş grubu için % 37 olan risk düzeyine karşılık en yaşlı grup için bu düzey % 17'ye gerilemektedir. Dolayısıyla toplam mağdurların sadece % 25'i, 25 altı yaş grubuna dahil iken, bu gruba mensup denekler arasında psikolojik tacizin oranı % 37'ye yükselmektedir.

(3) Eğitim Düzeyine Göre Dağılım

Psikolojik tacizi biçimlendiren temel faktörlerden biri de, eğitim durumudur. Araştırma kapsamında deneklerin ağırlıklı olarak üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Bu sonuç bankacılık sektörü gibi eğitim profili yüksek bir sektör için son derece doğaldır. Bu sonucun yansımalarını araştırma bulgularında da gözlemlemek mümkündür. Deneklerin dörtte üçü üniversite mezunu olduğu için psikolojik tacize uğrayanların ağırlıklı olarak bu gruba mensuptur.

Eğitim faktörünün psikolojik taciz olgusu üzerindeki etkisini daha iyi analiz edebilmek için risk düzeyini her eğitim grubu açısından ayrı ayrı değerlendirmek gerekmektedir.

Tablo IV: Eğitim Düzeyi/Psikolojik Taciz

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler İçinde (%) | Aynı Eğitim Grubu İçindeki Risk Faktörü (%) |
|------------|---|---|
| Lise | 16 | 21 |
| Üniversite | 79 | 27 |
| Lisan Üstü | 5 | 14 |
| Toplam | 100 | |

Risk faktörü dikkate alındığında, lise mezunları ile üniversite mezunlarının nispeten yakın risk düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Psikolojik tacize uğrayanların % 16'sı lise mezunlarından oluşurken; bu eğitim grubu için risk faktörü % 21'e ulaşmaktadır. Benzer bir değerlendirmeyi lisans üstü eğitime sahip olanlar açısından da yapmak mümkündür. Bu grup için risk düzeyi yaklaşık üç kat daha artmaktadır. Sonuçta eğitim düzeyi görece geriledikçe risk faktörü de artmaktadır.

(4) Medeni Durum

Medeni durum psikolojik taciz riskini etkileyen faktörlerden bir diğeridir. Genel olarak bekar olanların bu riske maruz kalma sıklıklarının daha yüksek olabileceği, aynı şekilde dul veya boşanmış kişilerin de (özellikle kadın için) benzer şekilde yüksek risk grubuna girdiği ileri sürülmektedir. Brezilya'da 2003 yılında sağlık sektöründe gerçekleştirilen bir araştırma bu varsayımı kısmen doğrulamaktadır. Verilere göre, psikolojik taciz riski boşanmış veya eşinden ayrı yaşanlar arasında % 53'e ulaşırken, evli denekler arasında psikolojik taciz düzeyi % 47'ye gerilemektedir (Palacios etc.; 2003; 21).

Tablo V: Medeni Durum /Psikolojik Taciz

| | Psikolojik Tacize Ugrayan Denekler İçinde (%) | Aynı Medeni Grubu İçindeki Risk Faktörü (%) |
|--------------|---|---|
| Bekar | 44 | 26 |
| Evli | 53 | 25 |
| Dul/Boşanmış | 3 | 18 |
| Toplam | 100 | |

Gerçekten de psikolojik tacize uğrayan denekler içinde evli olanların oranı, bekar olanlara nazaran daha yüksek olsa da, konuya risk faktörü açısından bakıldığında bu iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Risk düzeyinin belirgin şekilde yükseldiği bir diğer grup ise dul veya boşanmış olanlardır. Bu grup için psikolojik tacize uğrama riski altı kat daha yüksektir.

(5) Kıdem

Bazı yazarlar psikolojik taciz vakalarının daha çok işyerine yeni girmiş, kıdem düzeyi düşük olan çalışanlar arasında yaygın olduğu varsayımında bulunmaktadır (Hubert; 1994). Araştırma sonuçları, bu analizlerle örtüşmektedir. Veriler, özellikle daha düşük kıdemli çalışanların hem psikolojik tacize uğrama sıklıklarının hem de risk düzeylerinin yükseldiğini göstermektedir. Diğer taraftan bu durum, kıdemli çalışanların psikolojik tacize uğramıyor olmalarından değil, bu durumu açıklamaktan kaçınmalarından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü kıdem arttıkça, çalışanların kuruma bağlılıkları yükselmekte; buna bağlı olarak psikolojik tacize uğradıklarını açıklamaları halinde uğrayacakları maddi ve manevi kayıplar da artmaktadır.

Tablo VI: Kıdem /Psikolojik Taciz

| Yıl | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler İçinde (%) | Aynı Kıdem Grubu İçindeki Risk Faktörü (%) |
|--------|---|--|
| 0-1 | 15 | 22 |
| 1-3 | 42 | 32 |
| 4-10 | 35 | 25 |
| 11-15 | 5 | 15 |
| 15+ | 3 | 14 |
| Toplam | 100 | |

Ancak risk faktörünün, kıdem değişkeni açısından da, uğrama sıklığına göre önemli bir farklılık yarattığı açıktır. Örneğin; psikolojik tacize uğrayan her 100 denekten sadece % 15'i, 1 yıl ve daha az kıdemi olan gruplardan oluşurken; bu kıdem grubun içinde risk düzeyi % 20'ye yükselmektedir.

Öte yandan ilerleyen yaş gruplarının yönetim kademelerine gelmelerinin bir sonucu olarak psikolojik tacize maruz kalma sıklıklarının azaldığı görülmektedir.

(6) Çalışılan Birim

Veriler psikolojik taciz olgusunun daha çok operasyon ve pazarlama birimlerinde yaşandığını ortaya koymaktadır. Nitekim psikolojik tacize uğrayanların % 87'si bu iki birimde çalışmaktadır. Her iki birimin de yoğun iş temposu, ön ofiste çalışmaları ve stresli bir iş temposuna sahip olmaları bu sonucun doğal bir yansıma olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık her üç departman için risk faktörü belirgin biçimde birbirine yakındır. Dolayısıyla bankacılık sektöründe psikolojik tacizin tüm departmanlarda aynı ölçüde bir risk alanı yarattığı söylenebilir.

Tablo VII: Çalışılan Birim/Psikolojik Taciz

| Çalışılan Birim | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler İçinde (%) | Aynı Birim İçindeki Risk Faktörü (%) |
|-----------------|---|--------------------------------------|
| Destek | 13 | 25 |
| Operasyon | 44 | 24 |
| Pazarlama | 43 | 26 |
| Toplam | 100 | |

b) Tacizci Profili

Psikolojik tacize ilişkin önemli bir diğer konu da bu nitelikli tutum ve davranışın kimden kaynaklandığıdır. Psikolojik tacizde bulunan kişi stratejik konumda olan yönetici, amir veya patron gibi genellikle aksiyonları maliyet-getiri sınırlaması içeren profiller ya da sosyal gerekçelere bağlı olarak yatay düzlemde iş arkadaşı kategorisinde yer alan kişilerdir (Ferrari; 2004; 3).

Uluslararası araştırmalar psikolojik taciz davranışlarının ortalama % 75'nin amirden geldiğini ortaya koymaktadır. Örneğin Avrupa Birliği ülkelerinde amirden bağlı asta yöneltilen psikolojik taciz vakalarının oranı % 57'ye ulaşmaktadır. Bu oran İngiltere'de % 83'lere çıkmaktadır (Vandekerckhove & Commers; 2003; 42).

Bu değerlendirme alan araştırmasında ulaşılan verilerle örtüşmektedir. Gerçekten de mağdurların önemli bir kısmı (%50-%93) iletişim olanaklarını engelleyen (mağdurun kendisini ifade etmesinin engellenmesi, konuştuğunda sözünün kesilmesi, azarlanması) ve mesleki kariyeri hedef alan tutum davranışların (mağdura iş verilmemesi, gereksiz işler verilmesi veya sorumluluğunda olan işlerin kendisinden alınması) amirlerinden kaynaklandığını kaydetmektedir.

Buna karşılık sosyal ilişkilere zarar vermeyi amaçlayan "dedikodu", yardımlaşmaktan kaçınma, dışlama gibi tutum ve davranışların genellikle iş arkadaşlarından (%46) kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca daha çok ikili ilişkilerin bir sonucu olarak yaşanan psikolojik taciz vakalarında iş

arkadaşlarının payının belirgin bir şekilde yükseldiği görülmektedir (% 51). Bu durum, işyerindeki gruplaşmalara ve içsel rekabete işaret etmektedir. Böylece işyerinde doğal şekilde oluşan grupların bir şekilde dışında kalanlar sosyal olarak dışlanmakta ve cezalandırılmış olmaktadır.

c) Psikolojik Tacizin Dolaylı Aktörü: Tanık

Psikolojin taciz vakalarının bu davranışları gerçekleştiren ve bu davranışlara maruz kalanlar dışında üçüncü aktörü tanıklardır. Tanık, ilgili işyerinde psikolojik taciz olaylarına tanıklık eden kişidir. Bu aktör, psikolojik tacizin içinde doğrudan yer almamakla birlikte, durumun farkında olduğundan, bir şekilde bu faaliyete katılmakta, onu algulamakta ve yansımalarını yaşamaktadır.

Araştırma kapsamında deneklere psikolojik taciz vakalarına tanık olup olmadıkları sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların %27'sinin psikolojik taciz olaylarına tanıklık ettiği görülmektedir. Bu oransal değer psikolojik tacize uğradığını belirtenlere oldukça yakındır ve bu yönüyle psikolojik tacize uğradığını belirtenleri doğrulamaktadır.

Tablo VIII: Psikolojik Tacize Tanıklık

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) | Tanıkların Cinsiyet Dağılımı (%) |
|--------|---|--|----------------------------------|
| Evet | 70 | 30 | Kadın (63) |
| Hayır | 9 | 91 | Erkek (37) |
| Toplam | 100 | 100 | |

Öte yandan tanıklık edenlerin yüksekliği, psikolojik taciz davranışlarının örgüt içinde yaygınlığını ve zamanla kanıksanmış olduğunu da göstermektedir. Böylece bir çok kişi çevresindeki insanların rahatsız edici davranışlara maruz kaldığını görmekte, ancak örgütün ciddi bir reaksiyon göstermemesi nedeniyle bu tür davranışlar meşruiyet kazanmaktadır. Bu süreç psikolojik taciz davranışlarını yönlendiren kişileri de cesaretlendirmektedir.

Buna karşılık tanıkların oransal yüksekliği psikolojik tacizle mücadelede önemli bir avantaj sağlamaktadır. Böylece bu tür davranışlarla karşılaşan kişiler bir yandan bu yöndeki iddialarını doğrulayacak bir destek sağlamış olurlar, diğer yandan da tanıklar, mağdurun ihtiyacı olan sosyal dayanışmayı göstererek ve mağdur lehine tavır takınarak bu saldırının sona ermesini sağlayabilirler.

3. Psikolojik Taciz Davranışları

Psikolojik taciz, geniş bir yelpazede yer alan çok sayıda tutum ve davranış içermektedir. Araştırma kapsamında Leymann'ın "Psikolojik Yıldırma Taktikleri" (LPT- Leymann Inventory of Psychological Terrorism) davranışlar olarak tanımladığı 45 farklı tutum ve davranış esas alınarak, Türkiye'de daha sıklıkla karşılaşılacak 4 farklı kategori içinde 33 tutum ve davranış biçimi belirlenmiştir. Daha sonra belirlenmiş olan 33 tutum ve davranış denekler tarafından karşılaşma sıklıkları, süresi ve yönü açısından sorgulanmıştır.

a) İletişim Olanaklarının Engellenmesi

Psikolojik taciz davranışlarından en yaygın olarak karşılaşılana, mağdurun diğer çalışanlarla iletişim olanaklarının esaslı bir şekilde sınırlandırılmasına yönelik olanlardır. Böylece mağdur işyerinde yalnız kalmaya zorlanmaktadır. Bu tutum ve davranışlar arasında mağdurun kendisini ifade etmesinin engellenmesi, konuştuğunda sözünün kesilmesi, azarlanması veya kendisiyle bağırılarak konuşulması iletişim olanaklarının kesilmesiyle ilgili tutum ve davranışlardır.

Araştırma kapsamında iletişim olanaklarını sınırlayan 6 tutum ve davranış tanımlanmış ve deneklerden bu davranışlarla karşılaşma sıklıkları, karşılaşma süresi ve bu davranışın kimden kaynakladığı sorulmuştur.

Tablo IX: İletişim Olanaklarını Engelleyen Tutum ve Davranışlar

| | % | 6 Aydan Uzun (%) | Yönü (%) |
|--|------|------------------|--------------------|
| Konuştuğumda sözüm kesiliyor | 8.4 | 55.3 | İş Arkadaşı (50.5) |
| Sözlü/yazılı sorularıma cevap alamıyorum | 11.8 | 51.5 | Amir (66.7) |
| Yanlış ya da eksik bilgilendiriliyorum | 9.5 | 56.1 | Amir (55.0) |
| Yaptığım öneriler tartışılmadan ret ediliyor | 3.4 | 50.0 | Amir (59.5) |
| İşimle ilgili kararlar alınırken bana danışılmıyor | 12.2 | 56.1 | Amir (79.0) |
| Birim içi toplantılara alınmıyorum | 6.9 | 54.2 | Amir (70.8) |

Tablo IX'da iletişim olanaklarını engelleyen tutum ve davranışların sıklığı görülmektedir. Görüldüğü gibi, çalışanların en çok karşılaştıkları psikolojik taciz davranışı, karar süreci dışında tutulmalarıdır (% 12.2). Bu sonucun çok şaşırtıcı olduğu söylenemez. Çünkü ülkemizde kurumların önemli problemlerinden biri katılımcı bir yönetim yaklaşımı sergileyememektir. Bu sorunun bankacılık sektöründe de öncelikli bir yer tutması, genel sosyolojik problemin tipik bir yansımasıdır.

İkinci olarak, tabloda çalışanların iletişim olanaklarını engelleyen tutum ve davranışlara maruz kalma süreleri verilmektedir. Bilindiği gibi psikolojik taciz olgusunu analiz etmede süre kriteri oldukça önemlidir. Nitekim, Leymann, psikolojik taciz olgusunu tanımlamada süre değişkenine özellikle vurgu yapmaktadır. Leymann'a göre, işyerindeki terörize davranışların psikolojik taciz sayılabilmesi için sıklığı ve süresi kritik değişkenlerdir. İstatistiksel olarak bu tür girişimlerin en azından 6 ay boyunca sürmesi gerekmektedir. Araştırma sonunda ulaşılan veriler, psikolojik taciz vakalarına muhatap olan deneklerin en az yarısı, bazı durumlarda ise, daha yüksek bir oranı karşılaştıkları tutum ve davranışın 6 aydan uzun bir zamandır devam ettiğini kaydetmektedir.

b) Mesleki Kariyere Yönelik Saldırı

Psikolojik taciz bir çok durumda mağdurun mesleki kariyerini hedef alan davranışları ve saldırıları içermektedir. Bu yaklaşım temelde mağdurun mesleki başarısını sabote etmeyi hedeflemektedir. Mesleki kariyere dönük saldırılar arasında mağdura iş verilmemesi, gereksiz işler verilmesi veya sorumluluğunda olan işlerin kendisinden alınması bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında deneklerden mesleki kariyerlerine dönük tutum ve davranışları tanımlayan çeşitli ifadeleri sıklığı, süresi ve yönü açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo X: Mesleki Kariyere Yönelik Tutum ve Davranışlar

| | % | 6 Aydan Uzun (%) | Yönü (%) |
|--|----|------------------|-----------|
| Yapabileceğimin çok üzerinde işler veriliyor | 13 | 56 | Amir (85) |
| Mesleki niteliklerimin altında işler veriliyor | 8 | 52 | Amir (90) |
| Terfi zamanım geldiği halde geciktiriliyor | 7 | 75 | Amir (93) |
| Çalışma mekanım değiştiriliyor | 4 | 51 | Amir (83) |
| Çalışma saatleri dışında da kontrol ediliyorum | 4 | 65 | Amir (72) |

Tablo X'da görüleceği gibi, denekler ağırlıklı olarak yapabileceklerinden çok daha fazla işi üstlenmek zorunda kalmaktan yakınmaktadır. Bu eleştirinin özellikle 2001 krizinden sonra daha da yoğunlaştığı açıktır. Çünkü maliyetleri kısma kaygısıyla daha az çalışanla daha çok iş yapma hedefi bir çok bankada iş yükünün belirgin biçimde artmasına yol açmıştır.

Öte yandan şaşırtıcı bir şekilde deneklerin ikinci olarak mesleki niteliklerinin altında iş üstlenmekten yakındıkları görülmektedir. İki değerlendirme ilk bakışta çelişkili gibi görülebilir. Buna karşılık çalışanların iş yükünün artması aslında aynı zamanda vasıflarının çok altındaki işleri de üstlenmek zorunda kalmaları anlamına gelir, bu da deneklerce psikolojik taciz davranışı olarak algılanmıştır.

Terfi konusunda karşılaşılan problemler Türkiye’de pek çok kurum için ciddi bir sorundur. İşletmelerin objektif kriterlere dayalı bir terfi sisteminin olmaması, özellikle, görece kıdemli çalışanlar arasında önemli bir huzursuzluk kaynağıdır. Görüldüğü gibi bakancılık sektörü de bu sorunun yaşandığı sektörlerden biridir. Nitekim deneklerin % 7’si bu sorundan ötürü duyduğu rahatsızlığını açık bir biçimde ortaya koymaktadır.

Karşılaştırmalı analizler terfi gecikmelerinin daha çok hangi işgücü gurubu için yoğunlaştığını da ortaya koymaktadır. Tüm denekler için % 7 olan terfi gecikmelerine ilişkin şikayetler işyerinde 4-10 yıllık kıdemi olanlar arasında % 14’e ulaşmakta, buna karşılık 15 yıldan daha fazla kıdemi olanlar arasında, belirgin şekilde % 2’ye gerilemektedir. Böylece terfi probleminin özellikle geçiş dönemimdeki yaş grupları için daha açık bir sorun olduğu görülmektedir.

c) Sosyal İmaj ve Sosyal İlişkilere Dönük Saldırı

Psikolojik taciz davranışlarının önemli bir kısmı da sosyal imaj ve sosyal ilişkilere dönük saldırılardır. Bu kapsamda mağdurun sosyal imajı yanlış, sürekli birbiriyle çelişen emirler verilerek ve böylece yanlış kararlar almasına neden olunarak zedelenmeye çalışılır. Örneğin, mağdur hakkında dedikodu yapılması veya arkasından konuşulması sosyal imajı zedelemeye dönük davranışların en yaygın olanlarıdır.

Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ise, mağduru tamamen fiziksel olarak işyerinden soyutlamayı hedef alan davranışları tanımlamaktadır. Örneğin, çalışma arkadaşlarının mağdurla konuşmaması bu durumun tipik bir yansımasıdır.

Araştırma kapsamında deneklerden sosyal imaj ve ilişkilerine dönük saldırıları tanımlayan çeşitli ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Veriler bu alandaki psikolojik taciz tutum ve davranışlarının çok sınırlı düzeyde kaldığını, ancak özellikle de iş arkadaşlarından kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Denekler özellikle iş arkadaşlarının arkalarından konuşmalarını rahatsız edici bir davranış olarak tanımlamaktadırlar (% 7). Bu sonuç çok da şaşırtıcı değildir. Çünkü Türkiye’de “dedikodu” olarak tanımlanabilecek arkadan

konuşma yaygın bir sosyolojik olgudur. Bankacılık sektörü gibi eğitim düzeyi yüksek bir işgücü arasında bile sorunun yaygınlığı bu sosyolojik olgunun toplumun tüm kesimlerinde içselleştirilmiş ve meşrulaştırılmış olduğunu göstermektedir.

Tablo XI: Sosyal İmaj ve Sosyal İlişkilere Dönük Tutum ve Davranışlar

| | % | 6 Aydan Uzun (%) | Yönü (%) |
|--|---|------------------|------------------|
| Arkandan konuşuluyor | 7 | 67 | İş Arkadaşı (50) |
| İşle ilgili konularda kimseden yardım alamıyorum | 4 | 64 | Amir (59) |
| İşyerindeki sosyal aktivite haberdar edilmiyorum | 3 | 67 | İş Arkadaşı (46) |
| Ben yokmuşum gibi davranılıyor | 3 | 45 | İş Arkadaşı (47) |
| İş arkadaşlarım benimle çalışmaktan kaçınıyor | 2 | 53 | İş Arkadaşı (53) |

Öte yandan katılımcıların şikayet ettikleri bir diğer sorun ise, işyerinde yardımlaşma düzeyinin sınırlılığdır. Bu durum, yoğun iş yükünün doğal bir yansıması olabileceği gibi, giderek yoğunlaşan örgüt içi rekabetin de bir sonucu olabilir. Ancak neden ne olursa olsun, çalışanların bir kısmının bu durumu psikolojik baskı ve taciz kapsamında değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Sosyal ilişkilere zarar vermeyi amaçlayan tutumlardan bir diğeri, dışlama davranışıdır. Araştırmaya göre; deneklerin % 3'ü dışlamanın bir türü olan işyerindeki sosyal olaylardan haberdar edilmemeyi rahatsız edici bir tutum olarak tanımlamaktadır. Dışlama varsayımını doğrulayan bir diğer veri, deneklerin % 2'sinin iş arkadaşlarının kendilerine kayıtsız kaldıklarını ifade etmeleridir. Bu değerlendirme aynı şekilde iş arkadaşlarının kendileriyle çalışmak istemediğini belirten (% 2) katılımcılarca da desteklenmektedir.

d) Sağlığa Yönelik Saldırı

Psikolojik tacizin önemli bir göstergesi de mağdurun psikolojik, fiziksel ve duygusal olarak sağlığına dönük saldırılardır. Bu kapsama giren davranışlar arasında mağdurun stresli ve sağlığına zararlı olan ağır işlere verilmesi, fiziksel şiddetle tehdit edilmesi ve çalışma ortamına dönük fiziksel saldırılar öncelikli olarak sayılabilir.

Tablo XII: Sağlığa Yönelik Tutum ve Davranışlar

| | % | 6 Aydan Uzun (%) | Yönü (%) |
|--|---|------------------|-----------|
| Hastalık/mazeret izni kullanmam kısıtlanıyor | 5 | 63 | Amir (89) |
| Sağlığıma zarar verebilecek işler yapmaya zorlanıyorum | 2 | 67 | Amir (77) |

Araştırma kapsamında deneklerden sağlığa yönelik saldırıları tanımlayan çeşitli ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Veriler, bankacılık sektöründe çalışanların daha çok hastalık ve mazeret izinlerini kullanamamaktan şikayetçi olduklarını göstermektedir. Şaşırtıcı olan şey, bu sorunun 6 aydan daha uzun bir süre devam ettiğini kaydedenlerin oranının % 63'e ulaşmış olmasıdır. Aslında bu sektörde aşırı iş yükünden şikayeti olan deneklerin en temel izin haklarını bile kullanamamaları iş yoğunluğu şikayetine ilişkin verilerle örtüşmektedir. Nitekim çalışanlar bu sorunun kaynağı olarak amirlerini işaret etmektedirler. Öte yandan işyerinde aşırı yoğunluk, izinlerin kullanılamaması çalışanlar arasında örgüt içi çatışmaların yoğunlaşmasına da yol açmaktadır.

4. Psikolojik Tacizin Nedenleri

Araştırmalar, psikolojik tacize yol açan faktörler arasında, örgüt kaynaklı olanları ön plana çıkarmaktadır. Özellikle örgüt genelinde veya departmanlarda meydana gelen yeniden yapılanma ve değişim, yönetsel kademelerde değişim, örgüt içi çatışmalar, örgütsel donanımda gözlenen eksiklikler, kişisel yetersizlikler öncelikli nedenler arasında yer almaktadır.

Araştırmada psikolojik tacize yol açan faktörler arasında özellikle birim düzeyinde gözlenen değişimler, yönetim kademesinde değişim ve çatışmacı bir işyeri ortamı ile donanım yetersizliğinin sorunun ana nedenlerini oluşturduğu saptanmıştır.

a) Departman Düzeydeki Değişimler

Bir çok araştırmacı psikolojik taciz olgusunu analiz ederken yeniden yapılanma ve örgütsel değişimin etkisi üzerinde durmaktadırlar. Buna göre, yeniden yapılanma ve küçülme, örgütsel seviyelerin elimine edilmesine yol açmakta böylece terfi olanaklarını azaltmakta, iş yükünü arttırmakta, içsel rekabeti yoğunlaştırmakta ve iş güvencesini sınırlamaktadır.

Tablo XIII: Değişim/Psikolojik Taciz Riski

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) |
|-------------------|---|--|
| Yeniden Yapılanma | 62 | 59 |

Veriler örgüt içi değişimin psikolojik tacizi doğuran nedenlerden biri olduğunu göstermektedir. Nitekim psikolojik taciz vakalarının ağırlıklı olarak yeniden yapılanma sürecinin yaşandığı bankalarda meydana geldiği belirgin bir şekilde görülmektedir.

b) Çatışmacı Bir İş Ortamı

Çatışmacı bir işyeri ortamı, en azından psikolojik tacize uğrayanlar tarafından çatışmanın daha yoğun hissedildiği ortamlarda, psikolojik tacize uğrama riskinin daha yüksek olduğu açıktır. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar bu varsayımı açık bir şekilde desteklemektedir. Veriler, psikolojik tacize uğrayan deneklerin uğramayanlara göre üstleriyle, iş arkadaşlarıyla, astlarıyla ve diğer departmanlarla olan ilişkilerini çok daha yüksek düzeyde çatışmacı bir algılamayla değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

Psikolojik tacizin ağırlıklı olarak üstlerden kaynakladığı bilinen bir gerçektir. Bu durum araştırma kapsamındaki deneklerce de teyit edilmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak psikolojik tacize uğrayanların üstleriyle daha çatışmacı bir iş ilişkisine sahip olmaları kaçınılmaz bir sonuçtur.

Tablo XIV: Çatışmacı Bir İş Ortamı/Psikolojik Taciz Riski

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) |
|--------------------------------------|---|--|
| Üstlerle İlişkiler (Uyumlu) | 21 | 79 |
| İş Arkadaşlarıyla İlişkiler (Uyumlu) | 24 | 76 |
| Astlarla İlişkiler (Uyumlu) | 25 | 75 |
| Diğer Birimlerle İlişkiler (Uyumlu) | 24 | 76 |

Nitekim psikolojik tacize uğrayan deneklerin sadece % 21'i üstleriyle olan ilişkilerini uyumlu olarak tanımlarken, bu oran tacize uğramayanlar arasında % 80'e ulaşmaktadır. Bu sonucu doğrulayan bir diğer seçenekte psikolojik tacize uğrayan çalışanların % 59'u çatışmacı bir iş ilişkisini vurgularken, psikolojik tacize uğramayanların ise, ancak % 41'i bu görüşü paylaşmaktadır.

Psikolojik taciz davranışlarına maruz kalan çalışanların benzer bir biçimde iş arkadaşları, astları ve diğer departmanlarla ilişkileri uyumlu olmaktan oldukça uzak görünmektedir. Gerçekten de psikolojik taciz davranışıyla karşılaşmadığını kaydeden her 4 çalışandan 3'ü iş arkadaşlarıyla uyumlu bir iş ortamına sahip olduğunu kaydederken, psikolojik tacize uğrayanlar arasında bu görüşü paylaşan her 4 denekten sadece 1'dir.

Sonuç olarak, özellikle daha yoğun şekilde çatışmacı bir ortamı yansıtan işyerlerinde ve çalışanlar açısından psikolojik tacize uğrama veya bu tür davranışlarla karşılaşma sıklığı daha yüksek bir olasılıktır.

c) Yetersiz İş Donanımı

Veriler, psikolojik tacize yol açan önemli nedenlerden bir diğerinin iş donanımında gözlenen eksiklikler ve yetersizlikler olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim, çeşitli konulardaki iş donanımı yetersizliğinin psikolojik tacize uğrayanlar tarafından daha güçlü bir şekilde vurgulandığı görülmektedir.

Tablo XV: İş Donanımı Yetersizliği/Psikolojik Taciz

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) |
|----------------------------|---|--|
| Bilgiye Ulaşım (Yeterli) | 22 | 78 |
| Mesleki Eğitim (Yeterli) | 23 | 77 |
| Yönlendirme (Yeterli) | 20 | 80 |
| Fiziksel Donanım (Yeterli) | 21 | 79 |

Özellikle yeniden yapılanma ve küçülme örgütsel seviyelerin elimine edilmesine yol açmakta böylece terfi olanaklarını azaltmakta, iş yükünü arttırmakta, içsel rekabeti yoğunlaştırmakta ve iş güvencesini sınırlamaktadır. Bu durum, zamanla daha yüksek bir iş baskısı, stres ve agresif bir iş ortamı ile yeni tehditler yaratmaktadır. Aslında bankacılık sektörünün son 5 yıllık periyotta yaşamış olduğu değişim, yeniden yapılanma ve küçülme sürecinin mevcut çalışanlar arasında içsel rekabeti artırdığı, bilhassa son yıllarda bir çok bankanın çalışanlarını hedeflere dayalı bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirmesi, çalışanlar ve amirler üzerinde hedefleri gerçekleştirme yönünde yoğun baskı yaratmakta sonuçta içsel rekabet yoğunlaştıkça psikolojik taciz olgusu için uygun bir ortam yaratılmaktadır. Ayrıca, yeniden yapılanma ve değişim sonrası bilgilendirme olanaklarının sınırlı olması, değişen yetki ve sorumluluklar karşısında verilen mesleki eğitimin yetersiz kalması ve idareciler tarafından gerekli yönlendirmelerin yapılmaması, değişimden kaynaklı mevcut krizi daha da tırmandırmaktadır.

5. Psikolojik Tacizin Sonuçları

a) Psikolojik Tacizin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

Psikolojik taciz kişileri duygusal, fiziksel ve psikolojik açıdan yıpratıcı çeşitli problemlere yol açmaktadır. Mağdurların karşılaştıkları riskler arasında; stres, kaygı, endişe ve gerilim, işyerinde sosyal dışlanma hissi, güven kaybı ve saygınlık kaybı, kişisel ilişkilerin bozulması veya sona ermesi, baş ağrıları, sırt ağrıları, karın ağrıları, depresyon ve iş performansının bozulması öncelikli olarak sayılabilir.

Araştırmada deneklerin belirttikleri psikolojik, duygusal ve fiziksel sorunlar bu durumu açık bir şekilde doğrulamaktadır. Tabloda psikolojik tacizin denekler üzerinde yarattığı etkiler görülmektedir. Bu olumsuz etkilerin psikolojik tacizle ilişkisini daha iyi anlayabilmek için bu sorunların psikolojik tacize uğradığını ifade edenlerle etmeyenler üzerindeki etkisi karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Tablo XVI: Psikolojik Tacizin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Psikolojik Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) | 6 Aydan Uzun Süreli (%) |
|---------------------------|---|---|-------------------------|
| Mizah Yeteneğini Kaybetme | 25 | 21 | 47 |
| Huzursuzluk | 73 | 37 | 52 |
| Migren Ağrıları | 27 | 21 | 40 |
| Göğüs Ağrıları | 18 | 8 | 46 |
| Güven Kaybı | 36 | 10 | 32 |
| Tahammülsüzlük | 84 | 43 | 40 |
| Uykusuzluk | 48 | 37 | 59 |
| Sürekli Bitkinlik | 59 | 44 | 54 |
| İşe Gitmeme İsteği | 49 | 24 | 52 |
| Karın Ağrıları | 19 | 11 | 46 |

Veriler, psikolojik taciz davranışlarına maruz kalanların duygusal, psikolojik ve fiziksel sorunlara daha sıklıkla maruz kaldığını göstermektedir. Deneklerin en çok karşılaştıkları sorun tahammülsüzlüktür. Psikolojik tacize uzun süre maruz kalanların giderek daha az tolerans gösteren bir kişiliğe büründükleri, zamanla tahammülsüzlüğün arttığı, hatta işyerinde çeşitli duygusal ve psikolojik patlamalar gösterdikleri bilinmektedir.

Gerçekten de çapraz sorgulamalarda tüm çalışanlar arasında % 55 düzeyinde olan tahammülsüzlük duygusunun, psikolojik tacize uğrayanlar arasında ise, % 84'e ulaştığı görülmektedir. İlginç olan nokta, bu oranın psikolojik tacize uğramadığını kaydeden denekler arasında belirgin bir şekilde azalarak % 43'e düşmesidir. Böylece tahammülsüzlük hissi psikolojik tacize uğrayanlarla uğramayanlar arasında neredeyse yarı yarıya azalmaktadır.

Bu sorunu huzursuzluk izlemektedir. Psikolojik taciz esasen kişinin kendisine ve çevresine güvenini ciddi bir biçimde sarsan çeşitli sonuçlar yaratmaktadır. Bu durum bir çok kez mağdurda huzursuzluk biçimde somutlaşmaktadır. Araştırmada psikolojik tacize maruz kaldığını belirtenlerin % 73'ü bu huzursuzluğunu açıkça vurgulamaktadır. Oysa bu risk tüm denekler arasında % 46'ya, psikolojik tacize uğramadığını belirtenler arasında ise % 37'lere gerilemektedir.

Deneklerin şikayet ettikleri diğer önemli sorunlar arasında uykusuzluk (% 48) ve sürekli bitkinlik hali (% 59) bulunmaktadır.

b) İzinler

Psikolojik tacizin meydana geldiği kurumlarda önemli problemlerden biri de; kişisel açıdan devamsızlığın kurumsal açıdan ise işgünü kayıplarının artmasıdır.

Tablo XVII: İzinler/Psikolojik Taciz Riski

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler (%) | Psikolojik Tacize Uğramayan Denekler (%) |
|----------------|--|--|
| 1-3 gün | 71 | 80 |
| 4-5 gün | 13 | 9 |
| 5 günden fazla | 16 | 11 |
| Toplam | 100 | 100 |

Araştırmada ulaşılan veriler bu sonucu doğrulamaktadır. Veriler psikolojik tacize uğrayan deneklerin daha uzun süreli izinler kullanma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim son 6 ayda psikolojik tacize uğrayanlar arasında 1 ile 3 gün izin kullanan deneklerin oranı % 71’de kalırken, bu oran uğramayanlar arasında % 80’e ulaşmaktadır.

Buna karşılık, psikolojik tacize uğrayanların daha uzun süreli izin kullanma eğilimleri açıkça görülmektedir. Sözgelimi son 6 ayda psikolojik tacize uğrayanların % 16’sı 5 günden fazla izin kullandığını ifade ederken, bu oran tacize uğramayanlar arasında % 11’e gerilemektedir.

Tablo XVIII: Yıllık İzni Kullanabilme

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) |
|-------|---|--|
| Hayır | 35 | 56 |
| Evet | 65 | 44 |

Bu değerlendirme yıllık ücretli izin kullanımına da yansımaktadır. Veriler psikolojik tacize uğrayan çalışanların yıllık ücretli izinlerini uğramayanlara göre çok daha yüksek bir oranda kullanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Böylece psikolojik tacize uğrayanların işyerinde daha fazla uzaklaşma ya da işyeri ortamından kaçma eğilimi açıkça görülmektedir.

c) İş Tatmini

Psikolojik tacizin önemli sonuçlarından biri de iş tatmininin azalmasıdır. Gerçekten de araştırmalar, psikolojik tacize uğrayan bireylerin iş tatminlerinin azaldığını ortaya koymaktadır (Martino & Hoel, & Cooper; 2003; 59).

Denekler arasındaki iş tatmin düzeyini ve farklılıklarını ölçmek amacıyla beş sorudan oluşan bir İş Memnuniyeti Ölçeği geliştirilmiştir. Sonuçlar, iş tatminini belirleyen çeşitli konularda psikolojik tacize uğrayanlarla uğramayanlar arasında yer yer iki kata ulaşan önemli farklar olduğunu göstermektedir.

Tablo XIX: İş Tatmini/Psikolojik Taciz

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) |
|---|---|--|
| İşime faydalı olduğum kanaatindeyim | 42 | 72 |
| Başka birimde daha faydalı olurum | 16 | 8 |
| Çalışma ortamım farklı olsa daha huzurlu olurum | 17 | 11 |
| İşimin kariyerime etkisinin sınırlı olacağı düşüncesindeyim | 25 | 9 |
| Toplam | 100 | 100 |

İş tatminine ilişkin göstergelerden biri, kişinin işine olan katkısına inanmasıdır. Bu inanç özellikle işyerinde psikolojik taciz davranışlarıyla karşılaşan kişiler arasında belirgin şekilde azalmaktadır. Nitekim, psikolojik tacize uğrayan her 100 denekten ancak 42'si işine faydalı olduğunu düşünürken, bu oran örneğin tacize uğramayanlar arasında % 72'lere kadar çıkmaktadır.

İş tatminindeki azalma, bir çok durumda bir takım savunma mekanizmalarının devreye girmesine yol açmaktadır. Örneğin işyerinden, çalışma koşullarından ya da iş arkadaşlarından şikayet gibi. Veriler, psikolojik tacize uğrayanlar arasında bu savunma mekanizmasının daha güçlü olduğunu

göstermektedir. Sözelimi, biriminin değiştirilmesini talep edenlerin oranı psikolojik tacize uğrayanlar arasında uğramayanlara göre iki kat daha yüksektir. Benzer bir farklılığı iş ortamından şikayetlerde de gözlenmektedir. Böylece psikolojik tacize maruz kalan kişi yaşadığı problemi işyeri ortamına ve çalıştığı birime bağlayarak bir savunma mekanizması geliştirmektedir.

Öte yandan psikolojik taciz çoğu vakada gelecek kaygısını arttıran bir yansıma yaratmaktadır. Araştırmada psikolojik tacize uğrayan her dört kişiden biri işinin kariyerine etkisine inanmamaktadır. İlginç olan nokta, bu oranın psikolojik tacize uğramayanlar arasında neredeyse her 11 kişiden 1'ine gerilemesidir. Sonuçta psikolojik taciz riskini yaşanların işyerinde gelecek kaygılarının daha belirgin olduğu açıktır.

d) Mesleki Gelecek

Mesleki kaygı değişkenini daha iyi analiz edebilmek için deneklere gelecek 6 ay içinde mesleki geleceklerine ilişkin düşünceleri sorulmuştur. Sonuçlar, araştırmada ulaşılan diğer verilerle belirgin şekilde örtüşmektedir. Gerçekten de psikolojik tacize uğrayan deneklerin %33'ü gelecek 6 ay içinde işinden ayrılmayı planladığını kaydetmektedir. Oysa psikolojik tacize uğramayanlar arasında aynı kaygıyı taşıyan kişilerin oranı sadece % 7'dir. Psikolojik tacize uğrayanların ciddi bir karamsarlık taşıdıkları ve psikolojik tacize uğramayanlara göre 4.7 kat daha yüksek bir gelecek kaygısı yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo XX: Mesleki Gelecek

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) |
|---------------------------------|---|--|
| İşten ayrılmayı düşünüyorum | 33 | 7 |
| Terfi alamayacağımı düşünüyorum | 14 | 9 |
| Terfim gecikebilir | 16 | 13 |
| İşten çıkarılacağımı sanıyorum | 3 | 1 |
| Kaygım yok | 34 | 70 |
| Toplam | 100 | 100 |

Mesleki kaygının diğer göstergeleri de bu sonuçları desteklemektedir. Terfi durumlarına ilişkin olumsuz beklenti psikolojik taciz riskine maruz kalanlar arasında belirgin biçimde daha yüksektir. Aslında kişisel güven eksikliğinin doğal bir sonucu olarak terfi beklentisine dönük algılama da zamanla negatife dönüşmekte, hatta karamsarlığa yol açmaktadır. Çok daha kötüsü işsiz kalma ya da işten çıkarılma endişesinin ortaya çıkmasıdır. Psikolojik tacize uğrayanlar için bu risk algılaması uğramayanlara göre 3 kat daha yüksektir. Böyle bir risk algısıyla işyerinde performans ve başarı grafiğinin azalması kaçınılmaz bir sonuçtur.

e) Kurumsal Güven Eksiği

Kişisel güven kaybı bir çok vakada kurumsal güven kaybını da doğurmaktadır. Araştırmada ulaşılan veriler, psikolojik tacize uğrayan bireylerin kurumsal güvenlerinin psikolojik tacize uğramayanlara göre daha düşük olduğunu, özellikle psikolojik güven söz konusu olduğunda bu farkın çok daha belirgin bir şekilde ortaya çıktığını göstermektedir.

Psikolojik taciz mağduru psikolojik açıdan daha güvencesiz bir kişiliğe sürüklemediği açıktır. Psikolojik taciz, bu olguya maruz kalanlar açısından kurumlarıyla olan duygusal bağlılıklarını ciddi biçimde zedelemektedir.

Veriler, bu analizi güçlü biçimde desteklemektedir. Nitekim araştırma kapsamında psikolojik tacize uğrayan deneklerin sadece % 6'sı kurumunu psikolojik açıdan güvenli bulurken, psikolojik tacize uğramayanlar arasında ise, neredeyse her 5 denekten 1'i kurumuna çok güvendiğini kaydetmektedir. Benzeri bir analizi kuruma güvensizliğini kaydedenler açısından da yapmak mümkündür. Psikolojik tacize maruz kalan her 3 çalışandan en az 1'i çalıştığı kurumu hiç güvenli bulmazken, bu oran, psikolojik tacize uğramayanlar arasında, % 10 düzeyinde kalmaktadır.

Tablo XXI: Kurumsal Güven

| | Psikolojik Açıdan | | Fiziksel Açıdan | |
|-------------------|---|--|---|--|
| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) |
| Çok Güvenli | 6 | 19 | 26 | 34 |
| Yeterince Güvenli | 21 | 44 | 52 | 50 |
| Güvenlik Değil | 41 | 27 | 14 | 10 |
| Hiç Güvenli Değil | 32 | 10 | 9 | 6 |
| Toplam | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fiziksel faktörler deneğin çalışma ortamı, işyeri ve iş donanımı vb. değişkenleri içermektedir. Çalışanlar açısından bu algılama büyük ölçüde objektif kriterlere dayanmaktadır. Dolayısıyla duygusal açıdan kurumuna duyduğu güveni aşındıran kişinin objektif algılamasını aynı düzeyde değiştirmesi beklenmemelidir.

Esasen elde edilen sonuçlar da bu değerlendirmeyi teyit etmektedir. Bu nedenle konuya fiziksel güven faktörü açısından bakıldığında farklılığın, psikolojik güven kaybı kadar belirgin olmamakla beraber, sürdürdüğüne işaret etmektedir. Nitekim, kurumunu fiziksel açıdan çok güvenli bulanların oranı psikolojik tacize uğrayanlar arasında %26 ile sınırlı iken, bu oran uğramayanlar arasında %34'e yükselmektedir.

6. Psikolojik Tacizle Mücadele

a) Sosyal Destek

Psikolojik tacizle mücadelenin ilk adımı, bu tür davranışların şirket yönetimine bildirilmesidir. Araştırmada psikolojik taciz davranışlarıyla karşılaşan deneklere, bu sorunu kiminle paylaştıkları sorulmuştur. Veriler deneklerin sadece %50'sinin yaşadıkları sorunu yönetimle paylaştıklarını ortaya

koymaktadır. Eğitim düzeyi Türkiye ortalamasından en az üç kat yüksek olan bir işgücü profili için bu oranın oldukça sınırlı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo XXII: Görüşülen Kişi

| | % |
|-----------------------------------|-----|
| Bir çalışma arkadaşıyla | 25 |
| Yöneticimle | 25 |
| Üst düzey yönetimle | 25 |
| Aile bireyleri/İş dışı arkadaşlar | 12 |
| Kimseyle görüşmedim | 13 |
| Toplam | 100 |

Deneklerin % 13'ü bu konuyu hiç kimseyle paylaşmadığını kaydetmektedir. Bu yaklaşım çoğunlukla sorunu ört pas etme, görmezlikten gelme ve sorunu büyütmemeye davranışının tipik bir yansımasıdır. Bir çok mağdur psikolojik taciz davranışının geçici bir olay olduğu dolayısıyla büyütülmemesi gerektiği düşüncesiyle bu şekilde davranma eğilimine girmektedir. Ancak gerçekte mağdurun bu tutumu, tacizi yapan kişiyi cesaretlendirmekten başka bir şeye yaramamaktadır.

Öte yandan her 3 denekten 1'inden fazlası söz konusu sorunu arkadaşları ve aile bireyleriyle paylaşma yoluna gitmektedir. Böylece psikolojik tacize maruz kalan birey sorunlarını paylaşarak kişisel olarak rahatlamaya çalışmaktadır. Özellikle sorunun iş arkadaşlarıyla konuşulması psikolojik tacizle mücadelede önemlidir. Böylece aynı veya benzer davranışlarla karşılaşanlarla işbirliği yapmak, dayanışma içine girmek ve ortak bir mücadele tutumu benimsemek daha kolay mümkün olmaktadır.

b) Kurumsal Çatışma Politikası

Kurumsal çatışmalar psikolojik taciz vakalarını önlemede önemli bir değişkendir. Aslında örgütsel çatışmalar doğal ve kaçınılmazdır. Bu tür çatışmalar örgütsel iletişimin de önemli bir kaynağıdır. Dolayısıyla kurum içi çatışmaları sona erdirmeye hedefi yerine, bunları üretken bir şekilde yönetebilmek çok daha önemlidir.

Kurum içi çatışmalarını etkin bir şekilde yönetebilen şirketlerde psikolojik tacizin risk alanı çok daha sınırlanmış olmaktadır. Özellikle örgütsel çatışma ve bunlara ilişkin çözüm yöntemleri konusunda donanımlı kılınan çalışanların psikolojik taciz davranışlarına karşı daha güçlü olacağı da açıktır.

Araştırmada katılımcılara çalıştıkları kurumlardaki çatışma politikalarının niteliğine ve bu çatışmaları çözümüleme biçimine ilişkin bağlantılı iki soru yöneltilmiştir.

Tablo XXIII: Kurumsal Çatışma Politikası/Psikolojik Taciz Riski

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) |
|---------------------------------|---|--|
| Kurumsal çatışma politikası var | 14 | 86 |
| Kurumsal çatışma politikası yok | 34 | 66 |
| Tam olarak uygulanmıyor | 30 | 70 |
| Toplam | 100 | 100 |

Deneklerin % 67'si kurumsal olarak bir çatışma politikasının olmadığını veya varsa bile bunun sadece kağıt üzerinde kaldığını, uygulamaya yeterince geçirilemediğini kaydetmektedir. Bu ciddi bir sorundur. Çünkü çatışmaların etkin bir şekilde çözümlenmemesi, işyerinde hasmane bir ortamın yaratılmasına ve psikolojik taciz açısından riskli bir örgütsel iklimin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Nitekim çapraz sorgulamalarda psikolojik taciz vakalarının sadece % 14'ü kurumlarında belirli bir çatışma politikası olduğunu kaydeden denekler arasında gerçekleşirken, bu oran belirli bir çatışma politikasının olmadığını

işyerlerinde % 34'e çıkmaktadır. Bu veriler, psikolojik tacizle mücadelede örgütsel çatışma politikasının önemini açıkça ortaya koymaktadır.

c) Çatışmaların Çözümlemesi

Bir çok durumda kurumsal çatışma politikası tek başına yeterli değildir. Örgüt içi çatışmaların uygulamada nasıl çözümlendiği, çatışmanın tarafları için gerçekleştirilen çözüm nasıl algılandığı ve kişisel husumetin çatışma sonuna taşınıp taşınmadığı çok daha önemlidir. Özellikle adil bir şekilde çözümlenen örgüt içi çatışmaların psikolojik taciz riskini azaltmada çok daha etkin bir örgütsel ortam yarattığı açıktır.

Araştırma sonucunda ulaşılan veriler bu değerlendirmeyi tam olarak doğrulamaktadır. Nitekim örgütsel çatışmanın adil bir şekilde çözümlendiğini kaydeden işyerlerinde çalışanların psikolojik taciz tutum ve davranışlarıyla karşılaşma riski sadece %3 iken, bu risk çatışmanın üst unvana sahip kişi lehine yani adil olmayan bir şekilde sonuçlandırıldığını kaydeden işyerlerinde % 42'ye yükselmektedir.

Benzer şekilde bu tür sorunlara önem verilen ve çatışmanın üretken bir zeminde çözümlenmesi için çabalayan organizasyonlarda risk ciddi biçimde düşmektedir.

Tablo XXIV: Çatışmaların Çözümlemesi/Psikolojik Taciz Riski

| | Psikolojik Tacize Uğrayan Denekler Arasında (%) | Tacize Uğramayan Denekler Arasında (%) |
|--|---|--|
| Çatışma üzerinde durulmaz/yok sayılır | 14 | 12 |
| Üst unvandaki kişi korunur | 42 | 9 |
| Önem verilir ve mutlaka çözümlenmeye çalışılır | 20 | 41 |
| Problem büyüdüğünde müdahale edilir | 22 | 22 |
| Adil bir şekilde çözümlenir | 3 | 15 |
| Toplam | 100 | 100 |

Bu veriler ve değerlendirmeler işletmeler açısından psikolojik tacizle mücadelede önemli araçlardan birinin örgüt içi çatışmaların adil ve üretken bir zeminde çözümlenmesi olduğunu göstermektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Günümüzde psikolojik taciz giderek cinsel taciz veya ayrımcılıkla eş düzeyde görülmekte ve tacize eğilimli olanlar tanımlanmakta, yaptırımlar ve cezalar konmakta ve psikolojik tacizi önlemeye yönelik yasalar yürürlüğe girmektedir.

Konunun Türkiye boyutuna bakıldığında son yıllarda psikolojik taciz konusunun kamu oyunda önemli bir ilgi çektiği, konuyla ilgili çeşitli çalışmaların yayınladığı, bir İnternet sitesinin kurulduğu görülmektedir. Buna karşılık, psikolojik tacizin tüm boyutlarını yansıtan alan araştırmalar henüz istenilen yeterlilikte değildir.

Bu çalışma bu eksiklikten hareketle bir öncü araştırma olarak psikolojik taciz olgusunun bankacılık sektöründeki düzeyini, niteliğini, psikolojik tacizi doğuran koşulları ve sonuçlarını analiz etmektedir. Çalışma, 2004 yılında İstanbul ve Ankara'da 15 özel ve kamu bankasının şube ve merkez çalışanları ile yapılan bir araştırma ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 403 beyaz yakalı denek katılmıştır.

Veriler, araştırmaya katılan her dört denekten birinin mesleki kariyeri boyunca psikolojik tacize maruz kaldığını göstermektedir. Psikolojik tacize uğrayan kişiler, özellikle iletişim sürecinde karşılaştıkları olumsuz tutum ve davranışlardan şikayetçi olduklarını bildirmektedirler. Deneklerin % 40'ı konuşurken sözünün kesildiğini, % 35'i işiyle ilişkili konularda eksik veya yanlış bilgilendirildiğini ve % 32'si de yazılı ya da sözlü sorularına cevap alamadığını ifade etmektedir.

Öte yandan araştırmaya katılan çalışanların işle ilgili konularda maruz kaldıkları psikolojik taciz davranışları da sıraladıkları görülmektedir. Bunlar arasında mesleki niteliklerinin altında iş verilmesi (% 16), iş yükünün fazlalığı (% 14) ve terfilerinin geciktirilmesi (% 12) özellikle ön plana çıkmaktadır.

Üçüncü olarak, çalışanlar çoğunlukla iş arkadaşlarından kaynaklanan sosyal dışlamaya dönük çeşitli psikolojik taciz davranışlarına da maruz kaldıkları anlaşılmaktadır. Bunlar arasında arkadan konuşulması (% 11), iş arkadaşlarından yardım alamamak (% 14) ve sosyal dışlanma (% 10) öncelikle zikredilenlerdir.

Son olarak, yaygın şekilde karşılaşılan psikolojik taciz vakalarının bir kısmı da mağdurun sağlığını tehdit eder niteliktedir. Özellikle sağlık izinlerini kullanamamak (% 9) ve çalışma ortamının yarattığı fiziksel riskler (% 8) en çok eleştiri alan uygulamalardır.

Veriler deneklerin psikolojik taciz davranışlarının daha çok amirlerden kaynaklandığını göstermektedir. Özellikle iletişim olanaklarını sınırlayan psikolojik taciz davranışları bazı durumlarda %90'a varan düzeyde bağlı amirden geldiği, buna karşılık iş arkadaşlarından kaynaklanan psikolojik taciz davranışlarının ise, daha çok sosyal imajı zedelemeye dönük davranışlar olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Psikolojik tacize maruz kalan denekler bu durumu çoğunlukla işyerindeki veya birimdeki değişikliklere ve çatışmacı bir iş ortamına bağlanmaktadır. Verilere göre, psikolojik tacize uğrayan deneklerin uğramayanlara göre üstleriyle, iş arkadaşlarıyla, astlarıyla ve diğer birimlerle ilişkilerini çok daha çatışmacı bir algılamayla değerlendirdikleri söylenebilir.

Araştırma sonuçları, özellikle psikolojik tacize yol açan önemli nedenlerden bir diğerinin iş donanımında gözlenen eksiklikler ve yetersizlikler olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim çeşitli konulardaki iş donanımı yetersizliğinin psikolojik tacize uğrayanlar tarafından daha güçlü bir şekilde vurgulandığı görülmektedir.

Veriler, psikolojik tacizin, kişileri duygusal, fiziksel ve psikolojik açıdan yıpratıcı çeşitli problemlere yol açtığını göstermektedir. Mağdurların karşılaştıkları riskler arasında stres, kaygı, endişe ve gerilim, işyerinde sosyal dışlanma hissi, güven ve saygınlık kaybı, kişisel ilişkilerin bozulması veya sona ermesi, baş ağrıları, sırt ağrıları, karın ağrıları ve depresyon öncelikli olarak sayılabilir.

Psikolojik tacizin önemli sonuçlarından biri de, iş tatmininin azalmasıdır. Gerçekten de veriler, psikolojik tacize uğrayan mağdurların iş tatminlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca psikolojik taciz çoğu vakada gelecek kaygısını arttıran bir yansıma yaratmaktadır. Bu durum mağdurum hem kendine, hem de bulunduğu kuruma güvencini yitirmesine yol açmaktadır. Nitekim, psikolojik tacize uğrayanların ciddi bir karamsarlık taşıdıkları ve psikolojik tacize uğramayanlara göre 4.7 kat daha yüksek bir gelecek kaygısı yaşadıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmada psikolojik tacizle mücadelede geliştirilmesi gereken politikaların ipuçları da ortaya konmuştur. Veriler, örgütsel çatışmaları yönetmede formel politikaya sahip olan işletmelerin psikolojik taciz riskiyle daha az karşılaştıkları, örgütsel çatışmaları iyi yöneten kurumların ise, psikolojik taciz olgusunu önlemede daha etkin bir örgütsel ortam yarattıklarını göstermektedir.

Gerçekten de psikolojik taciz ihlallerinin %14'ü kurumlarında belirli bir çatışma politikası olduğunu kaydeden denekler arasında gerçekleşirken, bu oran belirli bir çatışma politikasının olmadığı işyerlerinde % 34'e çıkmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler açısından psikolojik tacizle mücadelede önemli araçlardan biri, örgüt içi çatışmaların adil ve üretken bir zeminde çözümlenmedir. Ayrıca psikolojik tacize karşı mücadelede önemli faktörlerden biri de işyerinde güven kültürünün güçlendirilmesidir. Özellikle sıfır tolerans kültürünün hakim kılınması ve örgütsel mekanizmaların bu şekilde kurgulanması önemli bir adım olacaktır.

Psikolojik tacizle mücadelede önerilen çözüm stratejilerinden biri yasal mevzuatın uyumlaştırılmasıdır. Buna karşılık uyumlaştırılma süreci çoğunlukla ağır işleyen bir süreçtir. Ayrıca bir çok ülkede mevcut yasal düzenlemelerin psikolojik tacizle mücadele yeterli olduğu da ileri sürülmektedir.

Türk İş Hukukundaki mevcut yasal düzenlemeler psikolojik taciz sorunuyla mücadelede önemli bazı avantajlara sahiptir. Özellikle 4857 sayılı İş Yasasının eşit davranma ilkesi (5. madde), özel hayatın korunmasını öngören düzenleme (75. madde) ile iş güvenliği hükümleri dolaylı da olsa psikolojik taciz olgusunu önlemede işyerlerine çeşitli yükümlülükler getirmektedir. Ayrıca

Yasanın 24. ve 25. maddeleri de cezai yaptırımlarla taraflara psikolojik taciz vakalarına karşı savunma olanağı vermektedir.

KAYNAKLAR

- Arpacıoğlu, Gülcan; "Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi"; (Çevirimiçi) www.insankaynakları.com; 25.03.2005.
- Bilgel, Nazan & Aytaç, Serpil & Bayram, Nuran; Çalışma Yaşamında Yeni Bir Baskı Aracı: "Mobbing"; Uludağ Üniversitesi Proje Çalışması (Proje: T-2003/38); Bursa 2004.
- Caccamo, A. & M, Mobiglia; "Mobbing: Tutela Attuale E Recenti Prospeltive"; DPL (İnserto); n.18; 2000.
- Coyne, I. & Seigne, E. & Randall, P.: "Predicting Workplace Victim Status from Personality", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, V.9/3; 2000, pp. 335-349
- Çakırcalı, Mehmet; "Üniversitelerde Mobbingin (İşyerinde Terörün) Yasal Kılıfı: Disiplin Soruşturmaları ve Çalışanın Sicil Notunu Bozma"; (Çevirimiçi) www.memurlar.net; 25.03.2005.
- Davenport, N. & Schwartz, R.D. & Elliot, G.P.: *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*; Çev.; O. Cem Öner; Sistem Yayınları; İstanbul 2003.
- De Falco, G. & Messineo, A. & Messineo, F.; *Mobbing: Diagnosi, Prevenzione E Tutela Legale*; Roma 2003.
- Di Martino, Vittorio & Hoel, Helge & Cooper, Cary L.; "Preventing Violence and Harassment in the Workplace"; *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*; Dublin 2003.
- Einarsen, S. & Skogstad, A., "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*; V.5/2; 1996; pp. 185-201.
- Einarsen, Stale & Raknes, B.I. & Matthiesen, S.B.; "Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study"; *European Work and Organizational Psychologist*; V.4; 1994; pp.381-401.
- Einarsen, Stale; "The Nature and Causes of Bullying at Work"; *International Journal of Manpower*; 1999; V.20/1-2; pp.16-27.
- European Industrial Relations Observatory (EIRO); "Study Examines Mobbing at the Workplace"; (Çevirimiçi) www.eironline.org; 27.12.2004.

- Ferrari, Elena; Raising Awareness on Mobbing: A EU Perspective; European Commission on Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women; Daphne Programme; Brussels 2004.
- Gates, George; "Bullying and Mobbing (Part 3)"; Pulp & Paper San Francisco; V.78/12; December 2004; pp.23.
- Giga, Sabir I. & Hoel, Helge; Violence and stress at Work in Financial Services; University of Manchester Institute of Science and Technology Sectoral Activities Programme: Working Paper (WP210); Geneva 2003.
- Harris, Frann; "Banishing Bullies From the Workplace"; Canadian Health Manager; V. 11/8; December 2004; pp.7.
- Hickling, Keith; Bullying at Work; Ph.D. Dissertation; University of Huddersfield; Huddersfield 2003.
- Hubert, B.; "Mobbing"; Niedernhausen 1994.
- ITW; Mobbing-Raising Awareness on Women Victims of Mobbing: The Netherlands Contribution; Report On Research; European Commission Daphne Program; No:2004-1/173W; Brussels 2004.
- Jiméncz, Bernardo Moreno Muñoz, Alfredo Rodríguez & Hernández, Eva Garrosa & Benadero, Maria Eugenia Morante & Carvajal, Raquel Rodríguez; "Gender Differences in Workplace Bullying: A Study in a Spanish Sample"; *Psicol. Estud.*; V.10/1; Jan./Apr. 2005; pp. 3-6.
- Leymann, Heinz; "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organisational Psychology*; V.5/2; 1996; pp.165-184.
- Namie, Gary; "Workplace Bullying: Escalated Incivility"; *Ivey Business Journal*; November/December 2003; pp.1-6.
- Noring, Sonia; "Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace"; *American Journal of Public Health*; V.90/4; April 2000; pp.636.
- Palacios, M. & Loureiro dos Santos, M. & Barros do Val, M. & Medina, M.I. & De Abreu, M. & Soares Cardoso, L. & Braganca Pereira, B.; Workplace Violence in the Health Sector Workplace Violence in the Health Sector Country Case Study: Brazil; International Labour Office ILO; Geneva 2003.
- Palácios, M. & Loureiro dos Santos, M. & Barros do Val, M. & Medina, M.I. & de Abreu, M. & Soares Cardoso, L. & Bragança Pereira, B.; Workplace Violence in the Health Sector Workplace Violence in the Health Sector Country Case Study – Brazil; International Labour Office ILO; Geneva 2003.
- Riguzzi, S.; "Il Mobbing: Violenze Morali Persecuzioni Psicologiche Sullavoro"; Edizioni Cierre; Roma 2001.
- Salin, Denis; "Bullying and Organizational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments"; *International Journal of Management and Decision Making*; V.4/1; 2003; pp.35-46.

- Seward, Kare & Faby, Sheila; "Tackling Workplace Bullies"; Occupational Health; V. 55/5; May 2003; pp.16.
- Tomev, Liuben & Daskalova, Nadejda & Ivanova, Violeta; Workplace Violence In The Health Sector Case Study Bulgaria (ILO Report); Geneva 2003.
- Turul, Özge; "Taciz, Depresyon, İstifa: İşyerinde Uygulanan Ruhsal Taciz 'Mobbing'; Çalışan Bunalıma Sokarak İstifaya Zorluyor"; (Çevirimiçi) www.radikal.com.tr; 22.01.2001.
- Uyar, Erol; "Protesto Ediyorum"; (Çevirimiçi) www.rochediagnosticsturkey.com; 2005.
- Vandekerckhove, Wim & Commers, M. S. Ronald; "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?"; Journal of Business Ethics; V.45/1; June 2003; pp.41-50.
- Vartia, M.: "The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate"; European Journal of Work and Organizational Psychology; V.5/2; 1996; pp. 203-214.
- Work Safereps; "Bullying in Workplace"; (Çevirimiçi) www.worksafereps.org.nz.; 2004.