

**PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING) ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA****Hacı Ali AYGÜN¹****ÖZET**

Örgütlerde çalışanlara yapılan her türlü baskı ve zorlama davranışı olarak değerlendirilebilecek olan psikolojik yıldırma (mobbing), bireylerin hem ruhsal hem de fiziksel olarak büyük zararlar görmesine neden olmaktadır. Bu zararın en aza indirilmesi ya da ortadan kaldırılmasında kurban/mağdur kadar toplumun tüm kesimlerine sorumluluklar düşmektedir. Kurban/mağdura düşen en büyük sorumluluk bu davranışlar karşısında sessiz kalmaması ve yasal zeminde üzerine düşeni yapmasıdır. Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının önlenmesine yönelik, yönetimlerin üzerine düşen birçok sorumluluk olduğu gibi toplumun bu yönde bilinçlendirmesi üzerinde durulması gereken başka bir konudur.

Bu araştırmadaki amaç, yapılmış çalışmalar ve literatür üzerinden psikolojik yıldırma (mobbing) olay ve davranışlarını incelemek ve değerlendirmektir. Bu kapsamda iki ayrı veri tabanında ulaşılan farklı makaleler analiz edilmiş, makalelerin ortak ve farklı sonuçları değerlendirilmiştir. Ulaşılan veriler ışığında önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Yıldırma (Mobbing), Baskı, Taciz, Örgüt.

**A QUALITATIVE RESEARCH ON THE PSYCHOLOGICAL INTIMIDATION
(MOBBING)****ABSTRACT**

Mobbing which can be considered as a behavior of all kinds of psychological pressure and coercion to employees in organization leads to great damage to individuals both spiritually and physically. All part of the community, as well as victim, is responsible for minimization or elimination of this damage. The greatest responsibility of the victim is not to keep silent in the face of these behaviors and he should do his bit legally. As well as there are a lot of responsibilities of governments for the prevention of mobbing behaviors, the awareness of society in this direction is another issue that one needs to focus on.

The purpose of this research is to examine and evaluate the behaviors and events of mobbing using previous studies and literatures. In this context, different articles reached in two separate databases were analyzed and the results of the common and different articles were tried to be evaluated. The recommendations were made in light of the obtained data.

Keywords: Psychological Intimidation (Mobbing), pressure, molestation, organization.

¹ Adıyaman Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi, aaygun02@gmail.com

GİRİŞ

Belirli toplumsal amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iş görenleri ve eşgüdümlemiş üretim ilişkilerini içeren toplumsal birimler (Başaran, 2008: 15–16) olan örgütler bu amaçlarını gerçekleştirmek için birçok unsura sahiptirler. Bu unsurlar içinde en önemli yer tutan şüphesiz çalışanlar yani insandır. Örgütlerin doğrudan ya da dolaylı faaliyetleri insanlar tarafından yerine getirildiği gibi yine bu faaliyetler sonucunda elde edilen ürünler de insanlar tarafından kullanılmaktadır.

Örgütlerde çalışanların elde etmek istedikleri çıkarların sınırlı olması çalışanlar arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu çatışmalar bazen açık bir şekilde bazen ise örtük bir biçimde kendini göstermektedir. Örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran ya da çeşitli şekillerde örgüte maliyet olarak yansıyan bu çatışmaların kontrol edilmesi, kaldırılması ya da faydaya (yeni öğrenme ortamlarına) çevrilerek yönetilmesi son derece önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca çatışmalar örgüt içinde; stres, kırgınlık, dışlanmışlık, güvensizlik ve tedirginlik gibi sonuçlara neden olmaktadır (Şahin vd., 2006: 554).

I. PSİKOLOJİK YILDIRMA (MOBBING)

Örgütlerde, çatışmaların yoğun bir şekilde yaşanıp devam etmesinin ileri bir aşaması olan ve bireylerin birbirine ya da grupların bireylere olumsuz davranış uygulaması şeklinde kendini gösteren ve sonucunda işyerinde uzaklaşmalara hatta intiharlara bile neden olabilen genel olarak mobbing olarak adlandırılan işyerinde psikolojik yıldırma/taciz görülmektedir.

Kısacası çatışmaların daha şiddetli bir hali olan psikolojik yıldırma (mobbing) (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006: 149), çeşitli kaynaklarda zorbalık, kötü muamele, duygusal istismar, psikolojik taciz, psikolojik terör, taciz, istismar (Yaman, 2009: 21), sindirme, işyeri tacizi, işyeri travması (Güngör, 2008: 6), duygusal linç (Çobanoğlu, 2005: 20), yıldırma, şiddet ve bezdiri² olarak ifade edilmektedir.

Genel olarak yukarıda ifade edilen kavramlar değişik ülkelerde *mobbing* ve *bullying* olmak üzere iki farklı şekilde kullanılmaktadır. İngiliz ve Avusturyalı araştırmacılar *bullying*

² “*Mobbing*” kavramı, Güncel Türkçe Sözlük ve Yazım Kılavuzu Çalışma Grubu toplantısı sonucunda “*bezdiri*” olarak adlandırılmıştır (İşyerinde tacizin adı “bezdir” oldu, 2011).

kavramını kullanmasına karşın ABD'deki araştırmacılar okul örgütleri için *bullying*, işyerlerindeki davranışlar için ise *mobbing* kavramını tercih etmektedirler (Yüçetürk, 2005: 99). *Bullying*'in okullardaki fiziksel saldırı ve tehdidi karşılarken, *mobbing* ise işyerlerinde kurbanı sosyal yalıtıma tabi tutma gibi karmaşık davranışları karşılamaktadır (Leymann, 1996: 167). Mobbing kavramındaki, *Mob sözcüğü ise kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince de kararsız kalabalık anlamına gelen Mobile Vulgus sözcüğünden türetilmiştir* (Davenport vd., 2003: 3). Kavramın İngilizce eylem biçimi olan mobbing ise grup halinde saldırmak, kitle halinde hücum etmek, merak halinde etrafını sarmak, yığılmak anlamlarında kullanılmaktadır (REDHOUSE, 1989: 629).

İşyerlerinde görülen ve psikolojik yıldırma (mobbing) kavramıyla ifade edilen davranışlar örgütler için aslında yeni değildir. Sadece yeni tanımlanmaya çalışılan bu davranışlar psikolojik yıldırma (mobbing) sözcüğü ile ifade edilmiştir (Yüçetürk, 2005: 99). Psikolojik yıldırma (mobbing) kavramı ilk defa 1960'lı yıllarda Avusturyalı bilim adamı Lorenz'in hayvanların bir yabancı ya da avlanmakta olan düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları açıklamak için kullanmıştır. Lorenz bu kavram ile kurbanı yalıtın ve ümitsizlik nedeniyle intihara bile sürükleyebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak istemektedir (Davenport vd., 2003: 3). İsveçli hekim Heinemann tarafından ise bu kavram çocuklardan oluşan grupların tek ve zayıf çocuklara karşı giriştikleri saldırgan davranışları tanımlamak için kullanılmıştır (Tınaz, 2008: 11). Uluğ ve Beydoğan (2009: 60) bu tür zorba davranışlar uygulayan çocukların kişilik özelliklerinin psikolojik yıldırma (mobbing) davranışı sergileyenlerin kişilik özelliklerine yakın bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedirler. İş yaşamında ise bu kavram ilk kez 1980'lerin başında İsveç'teki çalışmaları sırasında keşfeden Leymann tarafından kullanılmıştır (Arpacıoğlu, 2003a: 44; Tınaz, 2008: 11). İsveç'teki bu çalışmalarının ardından Leymann psikolojik yıldırma (mobbing) kavramını Almanya'da kamunun dikkatine sunmuş ve böylece konunun ciddiyetini gözler önüne sermiştir. Leymann (1996: 160) psikolojik yıldırma (mobbing) "*bir ya da birden fazla kişinin, bir kişiyi hedef alarak, sistematik bir şekilde ahlaki olmayan ve düşmanca davranışlarda bulunması, devam eden bu davranışlar neticesinde de kişinin savunmasız ve çaresiz bir duruma itilmesi*" olarak tanımlamıştır. Davenport vd. (2003: 15) ise psikolojik yıldırmanın (mobbing), duygusal saldırı

olduğunu ve bir kişinin, diğerlerini rızaları ya da rızaları dışında belirli kişilere karşı etrafında toplayıp sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunması ima, alay ve karşısındakinin itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam oluşturması ve kişinin işten çıkmaya zorlaması olarak ifade etmektedir. Rayner ve Hoel psikolojik yıldıırma (mobbing) davranışını mesleki tehdit (görüşlerine değer vermeme, mesleki aşağılama), kişilik tehdidi (tedirgin etme, onuru kırmak, alaycı tutum), izole etme (mesleki eğitimde yoksun bırakma, bilgi sahibi olmasını engelleme), aşırı iş yükleme (gerçekleşmesi olanaksız iş verme, gereksiz engeller koyma) ve destabilize etme (anlamsız görevler, referans vermeme, sorumluluğunu elinde alma) olmak üzere beş kısımda tanımlamıştır (Bilgel vd., 2011: 81).

Yapılan tanımlara bakıldığında üç ortak noktanın öne çıktığı görülmektedir. Bunlar (Kirel, 2008: 4);

- 1- Uygulayan kişinin amacına bakılmaksızın kurban üzerinde bıraktığı etki,
- 2- Etkinin ortaya çıkardığı zarar ve
- 3- Psikolojik yıldıırmanın (mobbing) devam etmesi yönündeki ısrarlı davranışlardır.

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde psikolojik yıldıırmanın (mobbing) öncelikle kurban üzerinde olmak üzere örgüt içinde kalıcı zararlar verdiği ve ilgililerin (üst yönetim, kurbanın kendisi, çeşitli kurullar) üzerinde durmaması ise zararın boyutunu büyüttüğü gibi psikolojik yıldıırma (mobbing) uygulayıcıların davranışlarının örgütte üstü kapalı bir biçimde kabullenmeye neden olduğu görülmektedir. Basın yayın organında çıkan birçok haberde Türkiye'de psikolojik tacize uğrayanların Avrupa ülkelerine oranla çok daha fazla olduğu görülmektedir (Paksoy, 2007: 13). Avrupa Birliği'ne bağlı Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Kurumu tarafından hazırlanan "4. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi" sonuçlarına göre işyerinde cinsel taciz konusunda Türkiye Avrupa ülkeleri arasında üçüncü sırada yer almaktadır (<http://www.eurofound.europa.eu>, 2007). Anket sonuçları bu konuda yapılacak çalışmalarda ne kadar geride kalındığını göstermektedir. Ancak ülke içinde sindirme, yıldıırma, aşağılama gibi yollarla işten çıkarmanın bir yönetim biçimi olarak görülmesi bu oranı düşürdüğü ise bir gerçektir (Arpacıoğlu, 2003a: 44). Aslında psikolojik yıldıırma (mobbing) araştırmalarının en önemli kısıtlarından biri de bu olduğu söylenebilir. Kirel (2007: 321) de bu konudaki araştırmaların kısıtlarını örgütteki problemlerin baskı yaratması, örgütün diğer

programıyla rekabet yaratması ve psikolojik yıldırmanın (mobbing) olumsuz imajı olarak belirtmektedir.

A. Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Türleri

Farklı şekillerde uygulanan psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının üstün asta, astların üstlerine ya da aynı düzeyde olan ast ve üstlerin birbirine karşı uygulaması şeklinde görülebilmektedir. Genel olarak düşey (yöneticinin çalışana), dikey (çalışanın yöneticiye) ve yatay (meslektaşların birbirine) olmak üzere psikolojik yıldırma (mobbing) türlerini üçe ayırmak mümkündür (Yaman, 2009: 27). Dikey psikolojik yıldırmanın (mobbing) nedeni olarak sosyal imajın tehdit edilmesi, yaş farkı, kayırma ve politik nedenler gösterilirken; yatay psikolojik yıldırma (mobbing) için ise rekabet, farklı bir yerden gelme (bölge, kent) ve ırkçılık gösterilebilir (Tınaz, 2008).

Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışları araştırmacılar tarafından uygulayıcıya veya kurbanı uygulanan davranışlar şeklinde sınıflandırılmıştır.

Leymann psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarını beş kategoride (45 ayrı davranış) incelemiştir (<http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>). Bu çerçevede oluşturduğu psikolojik yıldırma (mobbing) tipolojisi;

- a) Kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna saldırılar (sözünüzün sürekli kesilmesi, yaptığınız işin sürekli eleştirilmesi vb.),
- b) Sosyal ilişkilere saldırılar (çevrenizdeki insanların sizinle konuşmaması, diğerlerinden ayıran işyeri verilmemesi vb.),
- c) Kişinin itibarına saldırılar (gülünç durumlara düşürülmek, insanların arkanızdan kötü konuşması vb.)
- d) Kişinin yaşam kalitesine ve meslek durumuna saldırılar (anlamsız işler verilmesi, işinizin sürekli değiştirilmesi vb.)
- e) Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar (fiziksel şiddet ile tehdit yapılması, doğrudan cinsel taciz uygulanması vb.) başlıklarından oluşmaktadır (Davenport vd., 2003: 15; Özler vd., 2008: 42).

Zapf ise hem daha önceki çalışmalarında hem de işyerinde psikolojik yıldırma (mobbing) nedenlerini araştırdığı çalışmasında (Zapf, 1999) bir dizi davranış örneği belirlemiştir. Belirlenen bu davranışlar genel olarak Leymann'ın önceden belirlediği davranışlar ile benzerlik göstermektedir. Sınıflandırmalarda açık bir şekilde görülebileceği gibi psikolojik yıldırma (mobbing) davranışları sonucunda kurbanda sadece psikolojik (davranışsal) bozukluklar görülmemekte bunun yanında kurbanda fizyolojik belirtilerde görülebilmektedir. Depresyon, uykusuzluk, kalp krizi, titreme, terleme, hazımsızlık, nefes alma problemleri bunlardan sadece bazılarıdır.

Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışı kurbanın özelliğine göre farklı şekilde algılanabilmektedir. Biri için psikolojik yıldırma (mobbing) olan bir davranış başkası için olmayabilmektedir. Bu noktada üzerinde düşünülmesi gereken diğer bir husus bireyin, psikolojik yıldırmaya (mobbing) uğrayıp uğramadığının nasıl anlaşılacağıdır. Bu konuda çeşitli görüşler bulunmasına karşın genel olarak davranışın sıklığı ve süresi dikkate alınmaktadır. Aynı zamanda bu psikolojik yıldırma (mobbing) ve çatışmayı birbirinden ayırmamızı (sıklık ve süre ile) sağlamaktadır. Süre ve sıklık konusunda genel kanı (Leymann) psikolojik yıldırma (mobbing) davranışının haftada en az bir kere ve en az altı ay boyunca yapılması yönündedir (Uluğ ve Beydoğan, 2009: 58). Ayrıca psikolojik yıldırmanın (mobbing) derecesini belirleme yönünde şiddet, süre ve sıklığa ek olarak kişinin psikolojisi ve geçmiş deneyimleri gibi kişiye yönelik farklı özellikler de göz önüne alınarak psikolojik yıldırmayı (mobbing) birinci derece psikolojik yıldırma (kişi direnmeye çalışır), ikinci derece psikolojik yıldırma (kişi direnemez) ve üçüncü derece psikolojik yıldırma (işine geri dönemez) olmak üzere üç dereceye ayırmak mümkündür (Davenport vd., 2003: 21). Bu derece artışları psikolojik yıldırma davranışlarının kurban üzerinde etkilerinin arttığını göstermektedir.

Psikolojik yıldırmanın (mobbing) genellikle bir süreç sonucunda meydana geldiği unutulmamalıdır. Bu süreç boyunca belirtiler her geçen gün artmakta ve sonuçta birçok sıkıntı ve sorun ile birlikte geri dönülmez hal almaktadır.

B. Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Neden Olan Faktörler

Psikolojik yıldırma (mobbing) bir tek nedene bağlanmayacak kadar karmaşık bir süreçtir. Bu süreç uygulayıcı başta olmak üzere diğer çalışanlar, örgütün kendisi hatta kurbanın kendisinden bile kaynaklanabilmektedir. Psikolojik yıldırmanın (mobbing) nedenlerini kişisel faktörler (tacizde bulunan ve kurbanın) ve dışsal faktörler (örgüt yapısı, kurum kültürü, çatışmalar, değerler ve kurallar) olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Güngör, 2008: 14) .

1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler kurbanın ve tacizcinin psikolojisi, karakteri gibi nedenler dikkate alınarak iki kısma ayrılabilir.

Psikolojik yıldırmanın (mobbing) kurbanın özelliklerinden kaynaklandığını belirten görüşü savunan kişilerin genel olarak üst yönetime ya da uygulayıcıya yakın kişiler olduğu belirtilebilir. Bu görüş “...*daha çok psikiyatrist ve işverenler tarafından benimsenmektedir*” (Güngör, 2008: 14). Oysaki kurbanın kişilik özelliklerinden dolayı psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarına açık olması, yönetim ya da psikolojik yıldırma (mobbing) uygulayan kişilerin bundan yararlanarak kendi davranışlarına meşruluk kazandıramayacağı açıktır. Genel olarak kurbanların bu davranışlar karşısında tek isteğinin psikolojik yıldırma (mobbing) davranışının meydana gelmemesi veya meydana geldikten sonra ise derhal sona erdirilmesi olduğu unutulmamalıdır (Bakırcı, 2000: 458).

Örgütlerde diğerlerinden farklı kişilik özellikleri sergileyen veya diğerlerinin amaçları önünde engel oluşturan kişilerin psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarına açık davranışlar ile karşı karşıya kalma ihtimallerinin yüksek olduğu görülmektedir. Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarına neden olan başlıca kişilik ve etmenlere; erkek dolu bir ortamda yalnız bir kadın, kadın dolu bir ortamda yalnız bir erkek, parlak bir kariyer, göz alıcı bir güzellik, üstün bir duygusal zekâ, farklı inançlar, gruplar, ırk ve kökenler, oldukça genç bir kişi, yaşlı bir hanım veya bir bey sayılabilir (Çobanoğlu, 2005: 24). Ayrıca Okanlı vd. (2011) hemşireler üzerine yaptığı araştırmada ise psikolojik yıldırmaya maruz kalmanın asıl sebebinin ise pasif davranışlar (kendine güven yokluğu) olduğunu belirtmektedir. Görüldüğü gibi pasif davranış sergileyen ve azınlık gruplara dâhil olan kişilerin psikolojik yıldırmaya (mobbing)

maruz kalma olasılığı daha yüksektir (Tınaz, 2008: 103). Bu tip kurbanların psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarında belki de tek suçu, araştırmalarda kurbanların başından geçenlerin tümünü ifade etmemesi (Kirel, 2008: 4) ve gerekli şikâyetleri yapmaması (olayın üstüne gitmemesi) olarak gösterilebilir.

Psikolojik yıldırmanın (mobbing) tacizciden kaynaklandığını belirten görüşe göre ise tacizcinin sahip olduğu kişisel özellikleri ve davranışları kişilere psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamaya neden olduğunu belirtilmektedir. Tacizciyi bu davranışlara yönelten başlıca neden olarak ise *duygusal zekadan yoksunluk, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve insani-etik değerlerden yoksunluk* sayılabilir (Çobanoğlu, 2005: 33).

Leymann ise insanların psikolojik yıldırma (mobbing) uygulamalarının başlıca nedenlerinin olduğunu ve bu nedenleri kişiyi grubun kuralına uymaya zorlamak, düşmanlıktan hoşlanmak, can sıkıntısı içinde zevk arayışı ve önyargıları pekiştirmek olarak dört kısma ayrılabilceğini belirtmektedir. Bunlar (Güngör, 2008: 17–18);

Tacizcinin sahip olduğu davranışlar aslında kendi çıkarlarını sağlamak için kendine meşru yollar arama arayışıdır. Bu tacizcinin aynı zamanda diğer üyelere karşı kendini savunmasına ve kendine karşı meydana gelecek tepkinin azalmasına neden olacağı açıktır. Örnek olarak örgütlerde “Zaten Sorunlu Bir Yönetici” savı altında yapılan davranışların meşrulaştırması gösterilebilir. Ya da örgütlerde herkesin yaptığı davranışların yanlış olsa bile meşru olarak görülmesi düşüncesi de belirtilebilir.

2. Dışsal Faktörler

Psikolojik yıldırma (mobbing) olayların görülmesine neden olarak diğer bir faktör dışsal faktörlerdir. Dışsal faktörler kurban ya da tacizcinin kişisel özellikleri dışında kalan genel olarak örgütsel ve toplumsal faktörlerden meydana gelen etmenler olarak ifade edilebilir.

Örgütlerin kendi amaçları doğrultusunda meydana getirdikleri yapıları (dikey-yatay) çalışanlar üzerinde ya da çalışanlar arasında psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının meydana gelmesini tetikleyebilmektedir. Dikey (hiyerarşik) örgüt yapıları otoriter bir yönetim tarzını beraberinde getirmesi psikolojik yıldırma (mobbing) için uygun ortamların oluşmasına neden olmaktadır (Güngör, 2008: 20). Leymann yaptığı araştırmada işyerindeki tacize iş tasarımı

eksiklikleri, liderin eksiklikleri, düşük ahlaki standart ve mağdurun konumunun neden olduğu sonucuna ulaşmıştır (Einarsen, 1999: 21). Çobanoğlu (2005: 40) ise bir örgütteki; kötü yönetim, aşırı rekabetçi ortam, yoğun işyeri stresi ve küçülme-yeniden yapılanma faaliyetlerin psikolojik yıldırma (mobbing) yol açtığını belirtmektedir. Örgüt yapısının büyük olması yine psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının artması örgütlerdeki liderlik davranışlarının da sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Yöneticilerin psikolojik yıldırma (mobbing) olayları karşısında takındıkları tavırlar psikolojik yıldırma (mobbing) davranışların oluşmasının engellenmesine ya da ortadan kaldırılmasına büyük katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin sorunları görmezlikten gelmesi çatışmaların büyümesine ve psikolojik yıldırma (mobbing) davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Uluğ ve Beydoğan, 2009: 62). CIPD'in 2004 yılında yaptığı bir araştırmada sorulan “çalıştığınız örgütte karşılaştığınız mobbing davranışlarının sorumluları kimdir?” sorusuna ise yöneticilerin 1,190'ı tarafından yalnızca yöneticilerin asları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını belirtmektedir (Tehrani, 2005: 8). Bu ise yöneticilerin kendi davranışlarını mobbing olarak görmemelerinden ve aynı zamanda kendi davranışlarını haklı çıkarma isteklerinden kaynakladığı söylenebilir.

Birlik ve beraberlik anlayışının yerleşmediği, çalışan haklarının korunmadığı ve çalışanlara eşit davranılmadığı örgütlerde etkili bir liderlik ve yönetimden söz edilememektedir (Yücer, 2005: 100). Çünkü örgütlerdeki etkili liderliğin yerleşmesi ya da görülmesi öncelikle tüm üyelerin katılımı ve çalışanların tek vücut olmasına bağlıdır. Davenport vd. (2003: 47-48) de psikolojik yıldırma (mobbing) davranışların görülmesine neden olan kötü yönetim unsurları arasında zayıf liderliği de belirtmekte ve iyi liderlikte iyi ve açık bir iletişim, kararlarda söz sahibi olma, anlaşmazlıkların çözümü, farklılığa önem ve değer verme, ekip çalışması gibi unsurların olduğunu belirtmektedir. Zaten etkili liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin örgütsel ve çalışan sorunlarını daha kolay çözüme kavuşturduğu görülmektedir.

Etkili liderlerin; çalışanlarını anlayan ve onları etkileyen, değişimi çalışanları ile birlikte içselleştiren, etkili iletişim mekanizmaları kuran ve karar sürecine katılımları destekleyen kişiler olduğu söylenebilir (Başdere, 2009). Bu özellikleri sergileyen yöneticiler psikolojik yıldırma (mobbing) davranışları göstermez iken aynı zamanda örgütlerde bu davranışları sergileyen

kişilere karşı gerekli önlemler almaktadır. Kırel (2008: 38) ise psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının önlenmesi konusunda yöneticilerin ve destekleyici departmanların (personel, eğitim, güvenlik gibi) yardımcı olabileceğini belirtmektedir.

Örgüt yapısında psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının meydana gelmesine neden olarak ortamdaki olumsuz koşullar (aşırı iş yükü, görev ve yetki dağılımındaki belirsizlik, açık olmayan amaçlar) da gösterilebilir (Uluğ ve Beydoğan, 2009: 62). Özellikle çalışanlar (üst veya ast) arasında genel ahlaki değerlerin gelişmemiş ve örgüt kültürünün³ oluşmamış olması psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının ortaya çıkmasına zemin hazırladığı söylenebilir. Bahçe (2007: 87–88) “Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama” isimli tez çalışmasında, psikolojik yıldırma (mobbing) ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulunduğunu ve çalışanların kendisini çalıştığı yerin bir parçası olarak görmediği, iletişime kapalı ve yönetimin kötü olduğu örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının daha fazla görüldüğünü belirtmektedir.

Psikolojik yıldırma (mobbing) olayların örgütsel yapı dışında toplumsal değerlerden de meydana gelebileceği söylenebilir. Toplumda bireyselliğin baskın olması, şiddet ve baskıya değer verilmesi, sınırsız özgürlük gibi nedenler psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının ortaya çıkışını belirlemektedir. Ayrıca yaşanan rekabet, işverenin çıktılara önem vermesi, çalışanların üretim sürecinde sadece bir unsur olarak görülmesi psikolojik yıldırma (mobbing) olayların yaşanmasına davetiye çıkaracaktır. (Güngör, 2008: 29). Tüm bu değişimlerden psikolojik yıldırma (mobbing) olayların en aza indirilmesi çalışanın tüm süreç boyunca insan olduğunun unutulmaması ile mümkün olacaktır. Örgütlerin uzun bir süreç sonucunda bile olsa daha fazla verim elde etmesi çalışana değer verilmesi ve psikolojik yıldırma (mobbing) olayların örgüt içinde ortadan kaldırılması ile mümkün olacaktır.

C. Dünya’da ve Türkiye’de Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Hukuksal Zemini

Bir ortamda şiddet olaylarının baş göstermesi ister toplum genelinde ister örgütlerde olsun her zaman bir huzursuzluğa sebep olduğu gibi örgütlerde verimi düşürmekte ve

³ Başaran (2008: 396) örgüt kültürünü, *örgüt üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve iş görenlerce üretilen değer ve düzgülerin örüntüsü* olarak tanımlamaktadır.

çalışanların fiziksel-psikolojik-sosyal yönden zarar görmelerine neden olmaktadır. Bu şiddet türlerinden biri de psikolojik yıldırma (mobbing) dır. Türkiye’de bu konu ile ilgili yeterli hukuksal zemin bulunmamaktadır.

Gelişmiş ülkelerde çalışma yaşamının önemli sorunlardan biri olarak görülen psikolojik yıldırmaya (mobbing), uluslararası sağlık ve güvenlik kurumları ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından hazırlanan raporlarda yer verildiği görülmektedir (Yüçetürk, 2005: 98).

Türkiye’de ise ilk defa, Ankara 8. İş Mahkemesi’nin 20/12/2006 tarihli ve E. 2006/19, K. 2006/625 no’lu kararında, “mobbing” kavramı mahkeme kararında yer almıştır. Daha sonra temyiz edilen bu karar Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin 30/05/2008 tarihli ve E. 2007/9154, K. 2008/13307 sayılı kararı ile oybirliği ile onaylanmıştır (Tınaz, 2008: ix). Daha sonra birçok mahkeme kararında yer alan mobbing konusunda en son yapılan düzenleme olarak 19 Mart 2011 tarihli “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konusundaki Başbakanlık Genelgesidir. Genelgeye bakılacak olursa psikolojik yıldırma (mobbing) konusunda genel ifadelere yer verilmekte ve yapılacak olanlar sıralanmaktadır. Genelgeye göre psikolojik yıldırma (mobbing), “*Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik taciz...*” olarak ifade edildiği söylenebilir. Son zamanlardaki mahkeme kararları ve Başbakanlık Genelgesi psikolojik yıldırma (mobbing) konusunda yeterli olmasa bile bazı adımların atıldığını göstermektedir.

Türkiye’de kanunlarda yer almayan psikolojik yıldırma (mobbing) için hukuksal zemin olarak Anayasamızdaki (md.48, md.49/1–2, md.50), Türk Ceza Kanunundaki (m.80–81–84–86–94–96–105–106–117–118–122–123–125–132–133–138), Disiplin Yönetmeliklerindeki, Uluslar Arası Anlaşmalardaki-Sözleşmelerdeki, İş Kanunundaki (m.24/II–25/II–26) ve Borçlar Kanunundaki (m. 41) ilgili maddeler gösterilmektedir.⁴

Günümüzde kadınların çalışma hayatına katılımı gerek kadınların ekonomik özgürlüklerini kazanmalarından elde edecekleri avantajlar gerekse de ülke ekonomisi açısından önemli bir gelişmedir (Özkuzukıran, 2002: 33). Buna karşın iş yaşamında kadınların erkeklere oranla daha fazla mobbing davranışlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Yapılan araştırmalar

⁴ Ayrıntılı bilgi için Akıncı (2011: 101–150) bakınız.

kadınların erkeklere oranla %75 daha fazla risk altında olduğunu göstermektedir (Arpacıoğlu, 2003a: 45). Leymann (1996: 175) yaptığı araştırmada ise cinsiyetler arasında mobbing oranının farklı olduğunu ve kadınların daha çok kadınlar tarafından psikolojik yıldırma maruz kaldığını belirtmektedir. Bu veriler kadınların hem kadınlar hem de erkekler tarafından psikolojik yıldırma uğradığının bir göstergesidir. Bu noktada üzerinde durulması gereken başka bir konu ise cinsel tacizdir. Bu sorun psikolojik yıldırmanın (mobbing) bir türü olup kadınların iş hayatına girmesi ile birlikte daha da yaygın bir hal almıştır. Cinsel tacizin Leymann tarafından hazırlanan tipoloji içinde bulunması bu davranışın psikolojik yıldırma (mobbing) davranışları arasında sayılabileceğinin ayrı bir göstergesidir. Bu davranışın mağdurları her yaş ve cinsiyette insanlar olabilmektedir. Ama genel olarak kadınlar bu davranış ile daha fazla karşılaşmaktadır. Cinsel taciz; maruz kalanların psikolojik ve fiziksel sağlığının bozulmasına, toplumsal ekonomik yaşam ve işteki verim üzerinde yıkıcı etkilerin meydana gelmesine neden olmaktadır. Ayrıca cinsel taciz hukuksal olarak kurbanların kişilik haklarının bir ihlalidir (Bakırcı, 2000: 437).⁵ Tüm bu etkilere rağmen Kırel vd. (2010: 13)'nin dediği gibi cinsel tacizin mağdur ve fail arasında yaşanması bu ihlalin ispatlanmasının zorluğunu göstermektedir.

Cinsel taciz konusunda Gerni (2001: 23–24–41) cinsel tacizin bir cinsiyet ayrımcılığı uzantısı olduğunu belirtmekte ve mağdur ile birlikte kurumun etkinliği, tacizciyi ve diğer çalışanları da etkilediğini belirtmektedir. Gerni aynı çalışmasında, ABD Liyakat Sitemini Koruma Kurulu'nun araştırmasına yer vermiş ve araştırmada kadınların %21-82'sinin taciz sonrası psikolojik ve fiziksel verimliliklerinin düştüğünü belirtmiştir.

Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının ortadan kaldırılması için hem hukuksal hem de toplumsal olarak tüm bireylerin birlikte ve sorumluluğu paylaşarak ele alması gerekmektedir. Yönetime düşen en önemli görev ise gerekli yasal ve bürokratik düzenlemeleri (engelleri kaldırmak) yapmaktır.

⁵ Ayrıntılı bilgi için Bakırcı (1998); Bakırcı (2000: 437–458) ve Sevuk (2005: 243–282) bakınız.

D. Psikolojik Yıldırmanın (Mobbing) Diğer Etkileri

Psikolojik yıldırmanın (mobbing) ayrıca insan sağlığı üzerine ciddi etkileri olduğu ve örgütlerde kendini yüksek maliyet olarak gösterdiği görülmektedir.

Psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarının bireylerde meydana getirdiği stres bireylerin tükenmişlik içine girmesine ve sonuçta bireyde kalıcı rahatsızlıkların oluşmasına neden olmaktadır. Bu davranışların örgütlerde yaygın yaşanması bireylerde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal problemlere yol açmaktadır (Kirel, 2008: 1). Naime'nin yaptığı bir araştırmada psikolojik yıldırma (mobbing) kurbanlarının %41'i bunalıma girmekte ve kadınların %31'i, erkeklerin %21'i travma sonrası stres bozukluğu teşhisi ile işyerine dönemez ve çalışamaz duruma gelmektedir (Arpacıoğlu, 2003b: 46). Nolf vd. (2007: 68) işçiler üzerine yaptığı bir araştırmada ise psikolojik yıldırma (mobbing) davranışının işçiler üzerinde travma sonrası davranış bozukluğu meydana getirdiği, araştırmadaki sınırlı bir örnekte ise şizofrenik bozuklukların görüldüğünü belirtmektedir.

Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının sürekliliğinin artması ise kurbanların büyük felaketlerde (savaşan askerler, işkence ve tecavüz kurbanları gibi) insanların yaşadıklarına benzer problemler yaşamalarına neden olmaktadır. Kurbanlarda olayları tekrar tekrar yaşamak, hayata kadercı bakış, karabasanlar, uykusuzluk, yoğun endişe ve panik atak, intihar veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu gibi belirtilerde ortaya çıkan yoğun korku ve ümitsizliğe neden olmaktadır (Davenport vd., 2003: 72).

Örgütlerdeki maliyet üzerine etkisinde ise öncelikle psikolojik yıldırma (mobbing) olayları çalışanların örgütteki görevlerinden uzaklaşmalarına ve aynı zamanda örgüt kültürüne yabancılaşmalarına neden olmaktadır. Bu ise örgütün mali yapısını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

Bu konuda Psikolog Michael H. Harrison, ABD'de 9000 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, kadınların %42'sinin erkeklerin ise %15'nin son iki yılda psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarına maruz kaldığını ve bunun maliyetinin ise 180 milyon dolar olarak hesaplandığını belirtmektedir (Mobbing, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>).

II. AMAÇ VE YÖNTEM

Bu araştırmadaki amaç, yapılmış çalışmalar ve literatür üzerinden psikolojik yıldırma (mobbing) olay ve davranışlarını incelemek ve değerlendirmektir.

Araştırma psikolojik yıldırma (mobbing) konusunda yapılmış çalışmalarını tek bir çatı altında toplayıp, yapılan çalışmaların yönünü, konusunu ve sonuçlarını birlikte değerlendirme imkanı sağlaması yönünden önemli bulunmaktadır. Ayrıca yapılan araştırma ile özellikle kamu çalışanları başta olmak üzere farklı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular çalışanlar üzerindeki psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının etkilerini ve sonuçlarını değerlendirmesi ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma, SSCI veri tabanlarında yer alan birbirinden farklı 51 makalenin çeşitli yönlerinin ele alınıp incelenmesinden oluşmaktadır. Bu çerçevede kullanılan veri tabanların (ULAKBİM ve EBSCO Academic Search Complete) arama kısmına “mobbing” kavramı yazılarak arama yapılmış ve bu veri tabanında ulaşılan makaleler incelemeye alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini yukarıda belirtilen veri tabanlarında bulunan 51 makale oluşturmaktadır.

A. Bulgular

Aşağıda araştırma kapsamında incelenen makalelerden elde edilen veriler bulunmaktadır. Bu veriler araştırma örneğine dahil edilen 51 makaleden elde edilmiş olup, bazı makaleler bir araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin farklı makalelerde sunulmasından oluşmaktadır.⁶ Bu tür makalelerde elde edilen bilgiler ayrı makaleler olarak düşünülüp değerlendirilmiştir.

İlgili literatür ve çalışmalar/araştırmalar incelendiğinde mobbing kavramının araştırmacılar tarafından birbirinden farklı kavramlar olarak kullanıldığı görülmektedir. Araştırmanın literatür kısmında da belirtildiği gibi kavramın ülkemizdeki araştırmacılar tarafından da farklı kullanılmaktadır. Bu araştırma kapsamında incelenen makalelerde Şekil 1’de belirtilen kavramlar kullanılmıştır.

⁶Cemaloğlu ve Ertürk (2007) ve Cemaloğlu ve Ertürk (2008) makaleleri, Gazi Üniversitesi - Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Eylül 2005’te kabul edilen “Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri” adlı yüksek lisans tezinin verilerinden oluşmaktadır

Şekil 1’de görüldüğü gibi en fazla kullanılan kavram “*Psikolojik Yıldırma/Yıldırma*” kavramıdır. 51 araştırmacının 20’si (% 39,2) de bu kavramı kullanmıştır. Ayrıca araştırmacıların çoğunluğu tarafından kullanılan kavrama ek olarak “mobbing” kavramının da ek olarak belirtildiği görülmektedir. Bu konuda Uluğ ve Beydoğan (2009: 57) ise çalışma alanlarındaki psikolojik taciz ve saldırıyı tanımlamak için benzer anlamlı ama farklı terimlerin kullanılması terim birliği sağlamanın zorunluluğunu ortaya çıkardığını belirtmektedirler. Bu konuda Türk Dil Kurumu birliğin sağlanması için “bezdiri” kavramını kullanmaktadır. “Bezdiri” kavramının tam olarak bu kavramı karşılayacağı bir yana araştırmacılar tarafından tercih edilip edilmeyeceği ise ayrı bir tartışma konusu olarak yer alacağı ve mobbing kavramının tüm boyutları dikkate alındığında “bezdiri” kavramının yetersiz olacağı düşünülmektedir. Kavramı tam olarak karşılamayacağı açık olsa bile “Psikolojik Yıldırma” veya “Psikolojik Taciz” kavramların daha uygun olacağı söylenebilir.

Tablo 1. Makalelerde Kullanılan Kavramlar

Psikolojik Yıldırma/Yıldırma	N	20
	%	39,2
Mobbing	N	11
	%	21,6
Psikolojik Şiddet	N	6
	%	11,8
İşyerinde Psikolojik Taciz	N	6
	%	11,8
İşyeri Şiddeti	N	2
	%	3,9
İşyeri Zorbalığı	N	2
	%	3,9
Duygusal Taciz	N	1
	%	2
Bullying	N	3
	%	5,9

Ayrıca araştırma kapsamındaki yurtdışı kaynakların çoğunluğunda mobbing ve bullying kavramların kullanıldığı görülmektedir. Leymann (1996: 167)’a göre bullying’in okullardaki fiziksel saldırı ve tehdidi, mobbing ise işyerlerinde kurbanı sosyal yalıtıma tabi tutma gibi

karmaşık davranışları karşılamaktadır. Ancak incelenen yurtdışı kaynaklarda bunların birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Cuyper vd. (2009) Belçikalı tekstil işçileri üzerine yaptıkları araştırmada bullying kavramını kullanmaktadırlar. Benzer olarak Agervold (2007)'da kamu sektörü üzerine yaptığı araştırmada bu kavramı kullanmıştır.

Tablo 2. Makalelerde Kullanılan Yöntemler

Literatür Taraması		Anket		Görüşme		Görüşme ve Anket	
N	%	N	%	N	%	N	%
14	27,4	33	64,7	2	3,9	2	3,9

Şekil 2'de görüldüğü gibi makalelerin büyük çoğunluğunda anket yönteminin (% 64,7) kullanıldığı görülmektedir. Araştırmacılar tarafından anket yönteminin bu kadar çok kullanmasının temel nedeni anket yönteminin birçok avantajının olmasından kaynaklanmaktadır.

Anket yöntemi geniş gruptan çok miktarda veriyi kısa bir zamanda toplama imkanı sağlaması ve çalışmanın para, zaman ve enerji bakımından en az masrafla yapılmasını sağladığı gibi objektif bir yöntem olduğu da söylenebilir (Özyıldırım, 2006: 10). Ancak anket yönteminde de araştırmacının cevap örüntüsünün kontrolünü kaybetmesi, anketin cevaplayıcı dışında başkası tarafından doldurulması (Kuş, 2009: 51) gibi birçok dezavantajı olduğu unutulmamalıdır.

Araştırma kapsamındaki çalışmalardan % 64,7'sin da anket yöntemi, % 27,4'ün de literatür taraması, % 3,9'un da görüşme yöntemi ve % 3,9'un da görüşme ve anket yöntemi birlikte kullanılmıştır. Yurtdışında yayımlanan araştırmaların çoğunluğunda ise anket yöntemini kullanıldığı görülmektedir. Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarına yönelik araştırmalarda çoğunlukla kullanılan anket yöntemi mağdurların bu davranışları tam olarak tanımlayamaması ya da bazı çekinceler nedeniyle bunu ifade edememesi araştırmaların mağdur durumunu yansıtamamasına neden olduğu söylenebilir. Bu sebeple, psikolojik yıldırma (mobbing) yönelik araştırmalarda görüşme yönteminin ya da görüşme ve diğer yöntemlerin birlikte kullanılmasının daha uygun olacağı ifade edilebilir. Çünkü araştırmacıların psikolojik

yıldırma (mobbing) konusunu ele alırken görüşme yöntemine ya da diğerleri ile birlikte daha fazla yer vermeleri verilerin daha tutarlı olmasını sağlayacaktır. Bu yöntem ayrıca görüşmeciye bunu gözlemleri sırasında inceleyebilme ve araştırmasını bu yönde devam ettirebilme olanağı sağlamaktadır. Gökçe (1988: 57)'nin de belirttiği gibi “*görüşme yöntemi; soru sormada, bilgi toplamada, içerik, biçim ve özellikle zaman bakımından büyük bir özgürlük, duruma göre hareket etme olanağı tanımaktadır.*”

Araştırma kapsamına alınan çalışmalar eğitim, hukuk, sağlık, konaklama, özel işletmeler, bankacılık ve diğer çalışmanın yapıldığı uygulama alanları olmak üzere yedi alt boyuta ayrılmıştır. Bu kategorileşme çalışmanın yapıldığı yer esas alınarak yapılırken hukuk boyutu ise bu alanda yapılmış hukuksal literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Yani hukuksal boyuttaki çalışmalar hukuk çalışanlarına uygulanmış çalışmalar değildir. Diğerleri boyutuna bu altı kategoriye (eğitim, hukuk, sağlık, konaklama, özel işletmeler, bankacılık) girmeyen ya da birden fazla kategoriye giren çalışmalar dahil edilmiştir.

Şekil 3’de görüldüğü gibi en fazla araştırma yapılan uygulama alanı özel işletmeler (% 19,6)’dir. 51 makale için de 10 makale özel işletmeler, 9 makale sağlık, 8’er makale eğitim ve hukuk alanındadır. Hukuk alanında yapılan makaleler genellikle literatür çalışmasından meydana gelirken eğitim alanındaki çalışmalar genellikle anket çalışmasından oluşmaktadır. Psikolojik yıldırma (mobbing) araştırmaların özel işletmeler ele alan çalışmaların fazla olması bu alanın araştırmaya daha açık olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Özel işletmelerde psikolojik yıldırma (mobbing) davranışlarının görülme oranının yüksek olması bu alanın araştırmaya açık olmasına neden olmaktadır. Koç ve Bulut (2009) yaptıkları araştırmalarında özel okullarda mobbing olaylarının daha fazla olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca yurtdışında yayımlanan çalışmaların çoğunluğunu özel işletmelerde gerçekleştirilirken yurtiçinde yayımlanan makalelerin çoğunluğu kamu örgütlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu ise çalışmanın yapıldığı ülkelerin örgütsel yapılarından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 3. Araştırmaların Uygulama Alanları

Eğitim	N	8
	%	15,7
Hukuk	N	8
	%	15,7
Sağlık	N	9
	%	17,6
Konaklama	N	2
	%	3,9
Özel İşletmeler	N	10
	%	19,6
Bankacılık	N	2
	%	3,9
Diğerleri	N	12
	%	23,5

Psikolojik yıldırmanın (mobbing) hukuksal boyutunu ele alan makalelerin büyük çoğunluğu konuyu Türk Hukuk sistemi çerçevesinde ele almış ve yorumlamıştır. Konu hakkında ülkemizde yasal düzenlemeler olmaması hukuki yönünü açıklama yönünden büyük bir öneme sahiptir. Makaleler incelendiğinde; Özkul ve Çarıkçı (2010), ülkemizde diğer ülkelerdeki hukuk sistemlerine eş seviyede yasal düzenlemeler yapılmasını; İlhan (2010), Erdoğan (2009) ve Demir (2009), İş Kanunu başta olmak üzere gerekli yasal düzenlemeler yapılmasını ve Ceza Kanununda açıkça suç olarak düzenlenmesi gerektiğini; Uzunçarşılı ve Yoloğlu (2007), Avrupa standartları örnek alınarak yasalar yapılması gerektiğini; Demircioğlu (2007), borçlar kanununda işçilerin psikolojik tacize uğramaması için gerekli önlemleri alma yükümlülüğü getirilmesi ve bir kişilik hakkı ihlali olduğu olarak değerlendirilmesi gerektiğini; Yıldırım vd. (2007) ise yasal yaptırımların yapılması gerektiği belirtmektedir. Psikolojik yıldırma (mobbing) konusunda gerekli hukuki yapının oluşturulması yönündeki görüşlere karşı olarak, Bozbel ve Palaz (2007) ve Erdem ve Parlak (2010) ülkemizde hukuki yapının yeterli olduğunu belirtmektedirler. Bozbel ve Palaz (2007) yeterli olması yanında önleyici tedbirlerin alınması ve

psikolojik tacizin ispatı konusunda mağdur lehine hukuki düzenlemelerin yorumlanması gerektiğini belirtmektedir.

Araştırmacılar arasındaki bu fark hukuk kurallarının yorumlanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Psikolojik yıldırma (mobbing) konusunda mağdur lehine verilen mahkeme kararları hukuki yapının yeterli olduğu yönünde bir düşünce oluşturmasına karşın, ülkemizde konunun çalışma ortamları başta olmak üzere toplumun tüm kesimlerinde daha iyi kavranıp etkin önlemler alınması için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması gereklidir. Özellikle İlhan (2010), Erdoğan (2009) ve Demir (2009)'in belirttiği gibi İş ve Ceza Kanununda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. En son yapılan Başbakanlık Genelgesinin ise bu eksikliği giderme konusunda yetersiz olduğu açıktır. Ama yine de Genelgenin, toplumun konuya yönelmesini sağlayacağı ve ilerdeki yasal düzenlemelere kapı açacağı yönünde olumlu düşüncelere zemin hazırlayacağı öngörülebilir.

Uygulamalı çalışmaların (36) yapıldığı araştırmalarda, uygulama alanlarından 19'u (% 52,8) kamu örgütlerinde, 12'si (% 33,3) özel örgütlerde ve 5'i (% 13,9) ise kamu ve özel örgütlerinde ortak yapılmıştır. Bu ise çalışmaların büyük çoğunluğunun kamu örgütlerinde yapıldığını göstermektedir. Kamu örgütlerinin kendine özgü bir yapısının olması ve hiyerarşik yapının egemen olması araştırmaların yapılmasını arttırdığı gibi gerekli izinleri de kolaylaştırdığı söylenebilir. Kamu örgütlerinde izinler üst kademe yöneticilerce verilmekte ve bu konuda alt kademedeki yöneticilere pek bir söz hakkı tanınmaktadır. Ülkemizdeki bu hiyerarşik yapı araştırmacılar için başlangıçta sıkıntılı bir süreç olarak görülmesine karşın, alt kademe yöneticilerinin kendi inisiyatiflerini kullanarak yaptıkları engellemelerle karşılaşmalarını engellediği söylenebilir. Bu yöneticiler; genellikle işlerin aksaması, genel düzenin bozulduğu ve kendilerine yönelik olumsuz bir tutumun oluşabileceği düşünceleriyle çalışmalara engel olabilmektedirler. Bunu açık şekilde özel örgütlerde de görmek mümkündür. Çoban ve Nakip (2007: 312)'in bankacılık üzerine yaptıkları araştırmada bazı bankaların anket uygulanmasına izin vermediğini belirtmektedir. Ayrıca şu da unutulmamalıdır ki kamu örgütlerinde çalışmaların daha yoğun olması ülkemizdeki kamu örgütlerindeki psikolojik yıldırma (mobbing) davranış ve olayları hakkında daha fazla bilgi elde edilip, bu çerçevede daha yapıcı önlemler alınmasını sağlaması da mümkündür.

Örgütlerdeki psikolojik yıldırma (mobbing) davranış ve olaylarını araştırmak için araştırmacılar tarafından ölçekler hazırlanıp geliştirilmektedir. Bilindiği gibi 1980'li yıllarda Leymann, mobbing terimini iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamış (Eser: 1) ve bu konuda 45 ayrı davranış tanımlamıştır. Ölçeklerde Leymann'ın bu 45 ayrı davranışı (Leymann tipolojisi) temel alındığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki, Dilek ve Aytolan (2008)'in çalışması "hemşirelerin işyerinde karşılaştığı psikolojik şiddet davranışlarını belirlemeye"; Tanhan ve Çam (2011)'in çalışması "öğretmenlere yönelik yıldırma ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmeye"; Aydın ve Öcel (2009)'in çalışması "iş zorbalık ölçeğinin Türkçeye çevrilmesine" ve Uluğ ve Beydoğan (2009)'in çalışması ise "Leymann Psikolojik Terör Envanterine göre hazırlanan İşyerinde Psikolojik Taciz Envanterinin psikometrik özelliklerini test etmeye" yöneliktir. Her dört çalışma araştırmacılara yeni ölçekler kazandırması ya da bu ölçeklerin test edilmesi yönünde önemli görülmektedir. Aydın ve Öcel (2009) yaptıkları çalışma sonucunda bu ölçeğin gerekli psikometrik özellikleri sağladığını ve Dilek ve Aytolan (2008) ise geçerlilik ve güvenilirliğin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu belirtmektedirler. Uluğ ve Beydoğan (2009: 73) yaptıkları araştırmanın faktör analizi sonucunda kimi maddelerin başka faktörlerde temsil edilmesi uygun görülürken, ilgili faktör yerine başka faktörler altında temsil edildiklerini tespit etmiştir. Araştırmacılar bunu örneklemin küçük olmasına ve başka sebeplere bağlamışlardır.

B. Makalelerin Sonuç Bulgularına Göre Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmalarda önemli noktalardan biri toplanan veriler ışığında sonuçların değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. Araştırma kapsamındaki ele alınan makaleler bu çerçevede psikolojik yıldırma (mobbing) ile ilişkili olduğu kavramlar çerçevesinde aşağıda ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle değişik yönlerden bütünleşmesidir (Balay, 2000: 18). Yani çalışanların örgütün değerleri, amaçları, misyonu, vizyonu kısaca örgütün sistemleriyle özdeşleşmesidir. Psikolojik yıldırma (mobbing) davranışları ve olaylarının artması çalışanların örgütle bütünleşmesini engellemekte ve bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Tengilimoğlu ve Mansur (2009) mobbing ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan

anket ve yüz yüze görüşme yöntemi sonucunda mobbing ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ancak örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal ve normatif bağımlılık arasında ilişki bulunmuştur. Bilindiği gibi duygusal bağlılık çalışma alanında çalışanın kendini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik gereksinimler iken; normatif bağlılık ise çalışanın güçlü kişisel bağlılık duygusu ile çalıştığı yere bağlanmasıdır (Balay, 2009: 73–79). Örgütsel bağlılığın bu alt boyutları ile mobbing arasında anlamlı ilişkinin ortaya çıkması mobbing olayının örgütteki psikolojik ve duygusal yönünün öne çıkmasını sağladığı söylenebilir. Diğer bir yapılan çalışma da Özler vd. (2008) mobbinge maruz kalanların örgüte bağlılığının azaldığını ve işten ayrılmalara neden olduğunu ve ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek ve başarılı çalışanın mobbing davranışları sonucu işten ayrıldıklarını belirtmektedirler. Araştırma sonuçları göstermektedir ki psikolojik yıldıma (mobbing) olayları ve davranışları çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır. Bu azalma çalışanın performansı ve verimliliğini düşürdüğü gibi nitelikli çalışanın elden kaçırılmasına da neden olmaktadır. Psikolojik yıldıma (mobbing) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ayrıca çalışanın kişisel, psikolojik ve duygusal yönünde önemli olduğunu ön plana çıkarmaktadır.

Psikolojik şiddet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Karcıoğlu ve Akbaş (2010) sağlık sektörüne yönelik yaptıkları çalışma sonucunda psikolojik şiddet ve iş tatmini arasında olumsuz yönde bir ilişki (ters ilişki) olduğunu tespit etmişlerdir. Cuyper vd. (2009) ise yaptıkları araştırmada farklı olarak iş güvensizliği ve işyeri zorbalığı arasındaki ilişkinin düşük ve yüksek istihdam edilebilirlik koşulları altında güçlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Her iki araştırma sonucu psikolojik şiddet davranışlarının çalışanların iş yaşantısını ve verimini düşürdüğünü göstermektedir. Bu ise çalışanların yıpranmasına ve ekonomik kayıplara neden olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde uygulanan çalışmalar (Aksu ve Balcı (2009), Yaman vd. (2010), Koç ve Bulut (2009), Cemaloğlu ve Ertürk (2007), Acar ve Dünder (2008), Gündüz ve Yılmaz (2008) ve Kılıç (2009)) incelendiğinde eğitim çalışanları yapılan psikolojik yıldıma davranışlarını bazen meşru görmekte ve bu psikolojik yıldıma davranışlarına maruz kalmamak için bu davranışlardan kaçma ya da davranışı yapan kişiye bunu yapmaması konusunda açık vermeme davranışı sergilemeye çalıştıkları görülmektedir. Oysa şu unutulmamalıdır ki mağdur ya da kurbanın kişilik, fiziksel, psikolojik, sosyal v.b. özelliği tacizcinin/mağdurun davranışını

haklı çıkarmamalıdır. Çalışma yaşamında çalışanın insan olduğu olgusunun unutulmaması bu noktada önemlidir. Çünkü unutulması bu olumsuz davranışların artarak devam etmesinden başka bir sonuç ortaya çıkarmayacaktır.

Araştırma kapsamına alınan ve diğer makalelerden farklı bir çalışma ise Karacaoğlu ve Reyhanoglu (2006: 145) “KKTC’deki sağlık sektöründe çalışan ve 1974 ’ten sonra Kıbrıs’a yerleşen Türkiye kökenlilerle (Türkiyeli) daha önceden yerleşik Kıbrıslı Türkler (Kıbrıslı) arasında zaman içinde; tarihi, siyasi, sosyolojik ve coğrafi nedenlerle oluşan kültürel farklılıklara dayalı kimlik algılamalarından kaynaklanan bir yıldırma olup olmadığını araştırdığı” çalışmasıdır. Çalışma sonucunda kendini Türkiyeli kabul edenler ile Kıbrıslı kabul edenler arasında genel yıldırma konusunda bir farklılık bulunmaz iken kimliğe dayalı yıldırma konusunda farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın kültürel farklılığa dayalı olması yönünden önemli görülmektedir. Kitapçı (2009: 197) da müşteri şikâyetleri üzerine yaptığı araştırmada Türk ve Kıbrıs vatandaşı arasında farklılık olduğu belirtilmektedir. Ülkemizdeki kültür yapısı ile KKTC’deki kültür yapısı birbirine yakın olsa bile birçok farklılığın olduğu açıktır. Toplumların yaşadığı ortam, yaşanan değişimler ve dış çevre koşulları kültürlerinde bu çerçevede değiştirmektedir. Kültürel farklılık aynı zamanda yıldırma davranışlarına yapılan tepkilerin ve algılamaların farklı olmasına neden olduğu söylenebilir. Uluğ ve Beydoğan (2009: 81)’da bu konuda işyerinde psikolojik taciz olgusunda Türk kültürünün özelliklerinin yurtdışı çalışmalardan farklılık gösterip göstermediğine bakılması gerektiğini belirtmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Psikolojik yıldırma (mobbing) olayları ya da davranışları ile birçok çalışan her gün maruz kalmaktadır. Bu davranışlar çalışanın psikolojik, fiziksel ve sosyal yaşamının bozulmasına ayrıca iş doyumunu sağlamamasına, performans ve verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Bu davranışların etkileri sadece çalışana/mağdura/kurbana dayandığını söylemek doğru değildir. Öncelikle aile yaşamı, çalıştığı ortam, iş arkadaşları, sosyal çevresi kısaca mağdur ile doğrudan ya da dolaylı ilişkide bulunan herkes etkilenmektedir. Bu sebeple diyebiliriz ki psikolojik yıldırma (mobbing) olayları toplumsal olaylardır ve bunun üstesinden toplumsal bilincin sağlanması ile gelinilebilir.

Araştırma kapsamında alınan çalışmaların genellikle aynı sonuç ve önerilerde bulunduğu görülmektedir. Özellikle konu ile ilgili çalışanın-toplumun eğitimi ve yasal düzenlemeler yapılması yönünde sonuçlara ulaştığı söylenebilir. Ayrıca Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmaların yetersizliği açık bir şekilde görülmektedir. Bu konuya araştırmacıların daha fazla yönelmesi ve yapılan araştırmaların gündemde tutulması psikolojik yıldırma konusunda çalışmaları hızlandıracağı söylenebilir.

Araştırmanın incelenen makaleler ve veri tabanları yönünden dar bir alanı kapsamı sınırlılık olarak görülmektedir. Ancak bir makale (araştırma) örneklemini incelemesi, çalışmanın kapsamlı araştırmalara yön göstermesi ve veri sağlaması açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Moayed vd. (2006) yaptığı benzer çalışmada belirttiği gibi sonuçları genelmenin mümkün olmadığı açıktır.

Yapılan araştırma sonucunda psikolojik yıldırma (mobbing) konusundaki araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Ayrıca araştırmacıların, bu konuda yapılan çalışmalarını daha büyük ve farklı gruplara uygulaması ve mülakat-gözleme dayalı çalışmalara daha fazla yer vermesi daha genel sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. Farklı meslek grupları ve kültürler arasındaki özellikleri karşılaştırma yönünde yapılacak çalışmalar ise farklı disiplinlerin (psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış, insan kaynakları gibi) ortak araştırma yapmaları yeni bulgular ve bunlar arasındaki farkı görmeyi sağlayacağını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamında incelenen makaleler ve yapılan literatür çalışması sonucunda şu önerilerde bulunulabilir.

- 1- Kamu ve özel kurumlarda/örgütlerde psikolojik yıldırma davranışlarının ortaya çıkması veya engellenmesi yönünde başarılı olan örgütler incelenmeli ve diğer örgütlere örnek olarak gösterilmelidir.
- 2- Psikolojik yıldırma davranışı ve olayları konusunda çalışanlara eğitimler düzenlenmelidir. Bu eğitimler örgütün kendisi tarafından verilebileceği bağımsız kurumlarca da verilebilmesi yönünde engeller kaldırılmalı ve bu yönde örgütler teşvik edilmelidir.

- 3- Örgütlere yönetici atamalarında mesleki yeterlik yanında kişilik özelliklerine de dikkat edilmelidir. Bu konuda yönetici adayının geçmiş deneyimi, iş yaşantısı ve bu yönde geliştirilecek testler yardımcı olabilir.
- 4- Örgütlerde iş ortamı ailelerin de katıldığı ortak etkinliklerle zenginleştirilmelidir.
- 5- Örgütlerde rekabet ortamı başta olmak üzere tüm çalışma ortamlarında ortak etik ilkeleri geliştirilerek uygulanmalıdır.
- 6- Yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanlara çatışma, stres, kriz yönetimi ve liderlik gibi eğitimler almaları sağlanmalıdır.
- 7- Ortak bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve çalışanlara adil ve eşit davranılmalıdır. Böylece çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesi sağlanacak ve örgüte olan bağlılığı artacaktır.
- 8- Örgütlerde hiyerarşik yapının az olmasına yani yatay örgüt yapılarının oluşturulması, çalışanların psikolojik yıldırma davranışı ile karşılaşmasını azaltacaktır.
- 9- Psikolojik yıldırma konusunda yapılan araştırmalar sadece araştırmacılara sunulmamalı kitle iletişim araçları kullanılarak topluma duyurulmalıdır. Bu aynı zamanda toplumsal bilinci de arttıracaktır.
- 10- Ülkemizdeki yasal düzenlemenin yeterli olduğunu savunan görüşler olmasına karşın, ülkemizde diğer ülkelerdeki uygulamalarda incelenerek yasal düzenlemeler yapılmalıdır. (İş Kanunu ve Ceza Kanununda değişiklikler, konunun iş sözleşmelerinde yer alması gibi.)
- 11- Örgütlerde psikolojik yıldırma davranışı ve olaylarını tutan raporlama birimleri kurulmalıdır. Bu birimler çalışanların konuya farkındalığını artıracak aynı zamanda örgütte bu davranışların yapılmasına engel olabilecektir. Ayrıca bu birimlerde çalışanların şikâyetlerini anlatabileceği uzmanlar bulundurulmalıdır.
- 12- Kurum içindeki iletişim açık ve herkesi kapsayacak bir şekilde düzenlenmelidir.
- 13- Psikolojik yıldırma olayları konusunda sendikalar çalışanlara gerekli desteği sağlamalıdır.
- 14- Üniversitelerin Eğitim Fakülteleri başta olmak üzere tüm bölümlerinde psikolojik yıldırma konusunda dersler verilmeli, seminerler ve konferanslar düzenlenmelidirler.

15- İşyeri eğitimine katılan stajyer öğrencilerin psikolojik yıldıma davranışlarına maruz kalmaması için eğitim gördükleri okulları ve işyerleri gerekli çalışmalarını ve düzenlenmeleri yapmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- ACAR, Aslı Beyhan ve Gönen DÜNDAR; (2008), “İşyerinde Psikolojik Yıldıma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı Demografik Özellikler Arasındaki İlişkin İncelenmesi,” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 37 (2), ss.111–120.
- AGERVOLD, Mogens; (2007), “Bullying At Work: A Discussion Of Definitions And Prevalence, Based On An Empirical Study,” **Scandinavian Journal of Psychology**, 48, ss.161–172.
- AKINCI, Füsün Sokullu; (2011), “İşyerinde Şiddet ile Savaşım ve Hukuksal Boyutları,” Serpil Aytac ve Nuran Bayram (Ed.), **İşyerinde Şiddet**, İstanbul: BETA Yayınları.
- AKSU, Ali ve Yurdağül BALCI; (2009), “İlköğretim Okullarında Psikolojik Yıldıma ve Psikolojik Yıldımayla Baş Etme,” **e-Journal of New Word Sciences Academy**, 4 (4), ss.1367–1380.
- ARPACIOĞLU, Gülcan; (2003a), “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz-I,” **Human Resources**, 8 (1), ss.44–46.
- ARPACIOĞLU, Gülcan; (2003b), “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz-II,” **Human Resources**, 8 (2), ss.46–48.
- AYDIN, Orhan ve Hatem ÖCEL; (2009), “İşyeri Zorbalığı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması,” **Türk Psikoloji Yazıları**, 12 (24), ss.94–103.
- AVRUPA YAŞAMA VE ÇALIŞMA KOŞULLARINI İYİLEŞTİRME VAKFI; (2007), **4. Avrupa Çalışma Koşulları Anketi**, http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0652_tr.htm, Erişim Tarihi: 02.12.2011.
- BAHÇE, Çisem; (2007), **Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama**, Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- BAKIRCI, Kadriye; (1998), **İş Hukuku Açısından İşyerinde Cinsel Taciz**, İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

-
- BAKIRCI, Kadriye; (2000), “İşyerinde Cinsel Taciz ve Türk İş Hukukuna İlişkin Çözüm Önerileri,” **Kamu-İş**, 5 (3), ss.437–458.
- BALAY, Refik; (2000), **Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayınları.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem; (2008), **Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)**, Ankara: Ekinoks Yayınları.
- BAŞBAKANLIK, **2011/2 Sayılı Genelge-İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi**. 19 Mart 2011 Tarihli ve 27879 Sayılı Resmî Gazete.
- BEŞDERE, M. Taha; (2009), **Etkili Yönetim ve Etkili Liderlik**,
<http://www.yonetimonline.com/m-taha-besdere/97-Etkili-Yonetim-ve-Etkili-Liderlik.html>, Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2011.
- BİLGEL, Nazan; Serpil AYTAÇ ve Nuran BAYRAM; (2011), **İşyerinde Yıldıırma Davranışı**, Serpil Aytaç ve Nuran Bayram (Ed.), **İşyerinde Şiddet**, İstanbul: BETA Yayınları.
- BOZBEL, Savaş ve Serap PALAZ; (2007), “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları,” **TİSK AKADEMİ**, 2 (3), ss.66–81.
- CEMALOĞLU, Necati ve Abbas ERTÜRK; (2007), “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldıırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi,” **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 5 (2), ss.345–362.
- CEMALOĞLU, Necati ve Abbas ERTÜRK; (2008), “Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldıırmanın Yönü,” **Ahmet Yesevi Üniversitesi BİLİG**, 46, ss.67–86.
- CUYPER, Nele De; Elfi BAİLLİEN ve Hans De WİTTE; (2009), “Job Insecurity, Perceived Employability and Targets’ and Perpetrators’ Experiences of Workplace Bullying,” **Work & Stres**, 23 (3), ss.206–224.
- ÇOBAN, Suzan ve Mahir NAKİP; (2007), “Yıldıırma (Mobbing) Olgusunun İçsel Pazarlama İle İlişkisi: Nevşehir’de Bulunan Bankalar Örneği,” **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21 (1), ss.307–320.
- ÇOBANOĞLU, Şaban; (2005), **Mobbing**, İstanbul: TİMAŞ Yayınları.
- DAVENPORT, N.; R. D. SCHWARTZ, ve G. P. ELLİOTT; (2003), **Mobbing**, Çev.: Osman Cem ÖNERTOY, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

-
- DEMİR, Şamil; (2009) “Mobbing Olgusunun Hukuki Değerlendirmesi,” **Ankara Barosu Dergisi**, 67 (2), ss.139–145.
- DEMİRCİOğLU, Huriye Reyhan; (2007), “Kişilik Hakkı İhlalinin ve Borca Aykırılığın Bir Türü Olarak İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing),” **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, XI (1–2), ss.113–146.
- EİNARSEN, Stale; (1999), “The Nature and Causes of Bullying At Work,” **International Journal of Manpower**, 20 (1/2), ss.16–27.
- ERDEM, Mustafa Ruhan ve Benay PARLAK; (2010), “Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing,” **TBB Dergisi**, 88, ss.261–286.
- ERDOğAN, Gülnur; (2009), “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz),” **TBB Dergisi**, 83, ss.318–352.
- ESER, Oktay; “**Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni**,”
http://turkoloji.cu.edu.tr/YENI%20TURK%20DILI/oktay_esser_mobbing_kavrami.pdf,
Erişim Tarihi: 01.06.2011.
- GERNİ, G. Mine; (2001), “İşyerinde Cinsel Taciz: Erzurum İlinde Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama,” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 56 (3), ss.19–46.
- GÖKÇE, Birsen; (1988), **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Ankara: Savaş Yayınları.
- GÜNDÜZ, H. Basri ve Ömer YILMAZ; (2008) “Ortaöğretim Kurumlarında Mobbing (Yıldıırma) Davranışlarına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Düzce İl Örneği),” **Milli Eğitim**, 179, ss.269–282.
- GÜNGÖR, Meltem; (2008), **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, İstanbul: Derin Yayınları.
- İLHAN, Ümit; (2010), “İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sisteminde Yeri,” **Ege Akademik Bakış**, 10 (4), ss.1175–1186.
- KARACAOğLU, Koran ve Metin REYHANOğLU; (2006), “Kıbrıs Türkü ve “Türkiyeli” Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldıırma,” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 147, ss.145–176.
- KARCIOğLU, Fatih ve Sevil AKBAŞ; (2010), “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi,” **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, 24 (3), ss.139–161.

-
- KİTAPCI, Olgun; (2009), “Müşteri Şikâyet Davranışlarında Kùltürler Arası Farklar: KKTC Vatandaşları ve TC Vatandaşlarına Yönelik Bir Uygulama,” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 25, ss.197–204.
- KILIÇ, Elife Doğan; (2009), “Psychological Violence in Learning Organizations: A Case Study In Sanliurfa, Turkey,” **Social Behavior and Personalty**, 37 (7), ss.869–880.
- KIREL, Çiğdem; (2008), **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1806.
- KIREL, Çiğdem; Fatma KOCABAŞ ve A. Ayşe ÖZDEMİR; (2010), İşletmelerde Algılanan Cinsiyet Temelli Ayrımcılık: Eskişehirde Özel Sektörde Bir Alan Araştırması, Çimento İşveren, 5, ss.5–15.
- KOÇ, Mustafa ve Hilal Urasoğlu BULUT; (2009), “Ortaöğretim Öğretmenlerinde Mobbing: Cinsiyet Yaş ve Lise Türü Değişkenleri Açısından İncelenmesi,” **iojes**, 1(1), ss.64–80.
- KUŞ, Elif; (2009), **Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- LEYMANN, Heinz; (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work," **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), ss.165–84.
- LEYMANN, Heinz; **The Mobbing Encyclopedia**, Identification of Mobbing Activities, <http://www.leymann.se/English/12210E.HTM>, Erişim Tarihi: 02.12.2011.
- MOAYED, Farman A.; Nancy DARAISEH; Richard SHELL ve Sam SALEM; (2006), “Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors And Outcomes,” **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, 7 (3), ss.311-327.
- MOBBİNG; <http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>, Erişim Tarihi: 02.12.2011.
- NOLFE, Giovanni; Claudio PETRELLA; Francesco BLASI; Gemma ZONTINI ve Giuseppe NOLFE; (2007), “Psychopathological Dimensions of Harassment in the Workplace (Mobbing),” **International Journal of Mental Health**, 36 (4), ss.67–85.
- OKANLI, Ayşe; Sibel Asi KARAKAŞ ve Hava ÖZKAN; (2011), “The Relationship Between Mobbing and Assertiveness in Nurses,” **HealthMED**, 5 (3), ss.609–615.
- ÖZKUL, Burcu ve İlker H. ÇARIKÇI; (2010), “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi,” **Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 15(1), ss.481–499.

-
- ÖZKUZUKIRAN, Şule; (2002) “Çalışma Yaşamında Cinsel Taciz ve Şiddet,” **Türk-İş**, 352, ss.33–35.
- ÖZLER, Derya Ergun, ATALAY, Ceren Giderler ve ŞAHİN, Meltem Dil; (2008), “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 22, ss.37–60.
- ÖZYILDIRIM, Tülay; (2006), “Anket Yöntemi,” Eğitimde Araştırma Yöntemleri Dersi Ödevi, http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/0506guz/t_ozyildirim.doc, Erişim Tarihi: 01.06.2011.
- PAKSOY, Nurettin; (2007), **İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldıırma (Mobbing)**, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi.
- REDHOUSE (1989), **İngilizce-Türkçe Sözlük**, İstanbul: Redhouse Yayınları.
- SEVÜK, Handan Yokuş; (2005), “5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu’nda Cinsel Saldırı ve Cinsel Taciz Suçları,” **Türkiye Barolar Birliği Dergisi**, 18 (57), ss.243–282.
- ŞAHİN, Ali; Filiz Tufan EMİNİ ve Ömer ÜNSAL; (2006), “Çatışma Yöntemi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama,” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15, ss.553–568.
- TANHAN, Fuat ve Zekeriya ÇAM; (2011), “Öğretmenlere Yönelik Yıldıırma Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Yeniden Belirlenmesi,” **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1 (40), ss.80–97.
- TEHRANİ Noreen; (2005), **Bullying at Work: Beyond Policies To A Culture Of Respect**, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPT), s.8.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Fatma Akdemir MANSUR; (2009), “İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi,” **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 1 (3), ss.69–84.
- TINAZ, Pınar; (2008), **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul: BETA Yayınları.
- ULUĞ, Feyzi ve Başak BEYDOĞAN; (2009), “Kamu Örgütlerinde Psikolojik Taciz,” **Amme İdaresi Dergisi**, 42 (1), ss.55–86.

-
- UZUNÇARŞILI, Ülkü ve Nurhayat YOLOĞLU; (2007), “Mobbing/İş Yerinde Duygusal Taciz: Ulusal ve Uluslararası Boyutu İle Çatışma Yüklü Bir İletişim Biçimi,” **Öneri**, 7 (27), ss.1–8.
- YAMAN, Erkan; (2009), **İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing**, Ankara: Nobel Yayınları.
- YAMAN, Erkan; Özge VİDİNLİOĞLU ve Nihan ÇİTEMEL; (2010), “İşyerinde Psikoşiddet, Motivasyon ve Huzur: Öğretmenler Çok Şey Mi Bekliyor? Psikoşiddet Mağduru Öğretmenler Üzerine,” **Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi**, 7 (1), ss.1136–1151.
- YILDIRIM, Dilek ve Yıldırım AYTOLAN; (2008), “Development and Sychometric Evaluation of Workplace Psychologically Violent Behaviours Instrument,” **Journal of Clinical Nursing**, 17, ss.1361–1370.
- YÜCETÜRK, E. Elif; (2005), “Türkiye’de İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliği Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldıırma (Mobbing),” **İktisat, İşletme ve Finans**, 20 (231), ss.97–108.
- ZAPF, Dieter; (1999), “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work,” **International Journal of Manpower**, 20 (1/2), ss.70-85.