

İnsan Kaynakları Yönetimi Profesyonellerinin İş Ortamındaki Zorbalık Davranışlarına Dair Perspektifleri:

Zorbalığın Tanımı, Nedenleri ve Sonuçları

İdil IŞIK*

Özet: İşletmelerde psikolojik yıldırma ve zorbalık, iş ortamında çalışan-çalışanlar arasında sergilenen ve bir tarafın saf dışı bırakılması amacıyla güden çeşitli kötü muamele davranışlarını içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu makale, global bir proje kapsamında Türkiye örnekleminde toplanan nitel veriden elde edilen bulguları sunmakta, zorbalığın tanımını insan kaynakları yönetimi alanında çalışan profesyonellerin (İK profesyonelleri) gözünden vermektedir. Nitel araştırma tekniklerinin kullanıldığı bu çalışmaya göre, İK profesyonelleri zorbalığı, söylenti çıkarmak, kişiyi değersiz hissettirmek gibi davranışlar yoluyla mağduru işini yapamaz hale getirmeyi ve kendiliğinden çalıştığı kurumu, bölümü ya da işi bırakmasını hedefleyen davranışlar olarak görmektedir. Ağırlıklı olarak yöneticiden astıya yönelik olarak sergilenmekle birlikte, akranlar arasında ya da asttan üste yönelik olarak da gözlenmektedir. Bu makale, Türkiye’de iş ortamında zorbalığın nasıl tanımlandığını, hangi tetikleyicilere bağlı olarak ortaya çıktığını ve ne tür sonuçlar doğurduğunu nitel veriye dayalı olarak sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Zorbalık, yıldırma, iş ortamında kötü muamele, insan kaynakları yönetimi profesyonelleri.

Human Resources Management Professionals’ Perspectives on Bullying Behaviors at Work Settings: Definition, Antecedents and Consequences of Workplace Bullying

Abstract: Mobbing and bullying occurs at work settings among the subordinates, managers, and peers with the aim to discard one party by showing various mistreatments toward the targeted individual. This study presents the findings from the qualitative data collected in Turkey as part of a global project and brings the definition of workplace bullying from the perspectives of human resources management professionals (HR professionals). According to this

* Yrd.Doç.Dr. İstanbul Bilgi Üniversitesi, Psikoloji Bölümü

qualitative study, HR professionals perceive the bullying as the collection of behaviors like spreading misinformation about someone, devaluing etc. that are used so that the victim is disabled to perform well and as a result he or she is led to leave the job, department or organization by his/her own intention. Mainly it occurs from the manager toward the subordinate even if it is also experienced among the peers or upward. The article identifies how the bullying at work is defined, which antecedents trigger it, and what consequences are generated in the work settings of Turkey based on using the qualitative data.

Keywords: Bullying, mobbing, mistreatment culture in organizations, human resource management professionals.

Giriş

Türkiye için psikolojik yıldırmanın akademik, hukuki ve iş yaşamına kavram olarak girişi 2002 yılından daha eski değildir. Bu alanda 2002 yılında ilk defa bir popüler makaleye (Yenal, 2002); 2006 yılında da öncü sayılabilecek akademik makalelere (Bilgel vd., 2006; Akgeyik vd., 2006) rastlıyoruz. Türk Psikoloji Dergisi'nin 1995 yılından itibaren basılmış sayılarına bakıldığında psikolojik yıldırma konusunda bir makale karşımıza çıkmıyor; ancak 2010 ve 2011 yıllarında Öcel'in zorbalık konusunu ele aldığını görüyoruz. Hukuk sistemimiz içinde ilk kez 2006 yılında açılan bir davanın kazanılması ve 2008 tarihinde Yargıtay tarafından onaylanması psikolojik yıldırma mağduru kişiler için hukuk yolunu açmıştır. İş Kanunu (2003) ile Türk Ceza Kanunu (2004) işyerlerindeki cinsel taciz konusunda bir düzenleme getirmiş olmasına rağmen psikolojik yıldırma konusunu içermemektedir. Eleştiriye neden olan bu durum yakın dönemde Borçlar Kanunu kapsamında (no: 6098, 1 Temmuz 2012) bir düzenleme getirilmesini sağlamış ve çalışanların korunması için daha kuvvetli bir yapı oluşmasına yardımcı olmuştur. Ancak, Taşkın'ın da (2015) belirttiği gibi mobbing halen Türk Ceza Kanunu'na göre suç teşkil etmemektedir.

İşyerinde Zorbalık ve İlgili Kavramlar

İşletmelerde çalışanlara yönelik kötü muamele konusuna ilk dikkat çeken yazarlardan Robinson ve Bennett'in (1995), çalışma ortamındaki kaba konuşmalar, dedikodu, kayırma, bağırma, yalan söyleme ve fiziksel saldırı gibi davranışları ele almasının ardından, pek çok araştırmacı bu davranışları çok farklı kavramlar altında incelemiştir. Psikolojik terör (Leymann,1990), mobbing (Leymann, 1996), taciz (Brodsky 1976), zorbalık (Adams, 1992; Niedl, 1995; Einarsen, 2000), işletmelerdeki travmalar (Wilson, 1991), işyerinde taciz (Bassmann 1992; Bowling ve Beehr, 2006), tiranlık (Ashfort, 1994), duygusal taciz (Keashly, 1994), işyerinde öfke/şiddet (Baron ve Neuman,1996; Hershcovis ve Barling, 2010) ve kabalık (Hershcovis, 2011) bunlar arasında sayılabilir. Tepper ve Henle (2011) literatürde

yer olan kavram zenginliğini avantaj ve dezavantajları açısından incelemiş; farklı kavramlar altında ele alınan davranışları “kötü muamele” (mistreatment) kavramı altında toplamıştır. Farklı kavramların teorik düzeyde birbirinden ayrıştırılabildiğini, ancak bu ayrışmanın kendisini, operasyonel tanımlarda ve geliştirilen ölçüm araçlarında gösteremediğini belirtmektedir. Bu durumun araştırmacıların farklı kavramların yansıtmaya çalıştığı çeşitli davranış örüntülerini gözden kaçırmaya neden olabileceğini vurgulamaktadırlar.

Ülkemiz literatüründe ise sıklıkla yıldırma, bezdirme ve psikolojik taciz kavramlarının kullanıldığını görüyoruz. ULAKBİM Sosyal Bilimler veritabanında mobbing, zorbalık, bullying, psikolojik yıldırma/şiddet/bezdiri/bezdirme anahtar kelimeleri ile yapılan taramada bu olguyu işletmelerde ele alan toplam 47 ampirik çalışmayla karşılaşmıştır (Kasım, 2014). Bu 47 makalenin başlığında kullanılan kavramlara bakıldığında Tablo 1’de görüldüğü gibi en sık karşımıza çıkan kavram mobbing’dir. İkinci olarak yıldırma kavramını ve çoğu başlıkta da her iki kavramın birlikte yer aldığını görüyoruz. Türkiye’de işyerlerindeki yıldırma sorunu ile başa çıkmak üzere 2010 yılında kurulmuş olan sivil toplum örgütünün ismi de “Mobbing ile Mücadele Derneği”dir. Buradan İngilizce bir kelime olan mobbing kelimesinin gündelik kullanıma da yerleşmiş olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Türkiye’de işletmelerde rastlanan kötü muamele davranışlarıyla ilgili kullanılan kavramlar

| Kavram | Makalelerde kullanım sıklığı |
|------------------|------------------------------|
| Mobbīng | 35 |
| Yıldırma | 20 |
| Psikolojik taciz | 2 |
| Psiko-şiddet | 2 |
| İşyeri zorbalığı | 2 |

İşletmelerde kötü muameleyle dair uluslararası literatürde zorbalık daha güncel bir kavram olarak karşımıza çıktığı için ve elbette dahil olunan uluslararası projede de bu kavram kullanıldığı için bu makalede zorbalık kelimesi tercih edilmektedir.

İşyerinde Zorbalığın Nedenleri ve Sonuçları

İşyerinde zorbalığın nedenleri üzerine literatürde pek çok çalışma yer almaktadır. Bunlar arasında, zorbalığın nedenlerini Bakker ve Demerouti’nin (2007) İş Talepleri ve Kaynakları Modeli’yle (Van den Broeck vd., 2011); Karasek’in (1979) Talep-Kontrol Modeli’yle (Baillien vd., 2011); Spector ve Fox’un (2005) verimlilik karşılığı iş davranışlarına dair Stres-Duygu Modeli’yle (Hauge vd., 2009) açıklayan

araştırmalara rastlıyoruz. Ayrıca, üstün asta yönelik zorbalık davranışlarını, yöneticinin otoriter tarzı, çalışanı desteklemeyen tutumu ve profesyonel çalışma ilkelerine uymayan yaklaşımları ile açıklayan (Hoel vd., 2010; Ciby ve Raya, 2014) araştırmalar da görülmektedir. Zorbalığın nedenlerine odaklanan araştırmalar, örgütsel öncelleri (örneğin, Agervold, 2009; Zapf, 1999) de dikkate almakta; stres yoğun çalışma koşulları (Hauge vd., 2007) ve yıkıcı takım ve örgüt kültürünün (Baillien vd., 2009) önemli etkenler arasında yer aldığını göstermektedir. Zorbalık olgusunu zorba, kurban ve çevresel faktörler arasındaki karşılıklı ilişki üzerinden psikodinamik sistem perspektifiyle (Cilliers, 2012) ele alan güncel yaklaşımlar da karşımıza çıkmaktadır.

Bir olguyla ilgili farklı araştırmalardan gelen bulguları bütünsel olarak ve sayısal bir sistematikte göstermesi açısından meta analiz çalışmaları çok etkilidir. İşyerinde zorbalık üzerine var olan kapsamlı literatürü meta analiz araştırmaları ile özetleyen pek çok çalışmaya rastlıyoruz. Bu çalışmaların üzerinden geçmek, bize zorbalığın nedenleri ve sonuçları hakkında genel bir çerçeve sunacaktır. Örneğin, Bowling ve Beehr (2006) iş ortamındaki taciz davranışlarının tetikleyicilerini 90 farklı araştırmanın bulgularını bir araya getirerek incelemişlerdir.

Tablo 2: İşyerinde psikolojik taciz ile çeşitli tetikleyiciler arasındaki ilişkinin etki büyüklüğü (Ortalama korelasyon katsayısı)

| | İşyerinde psikolojik taciz ile ortalama korelasyon |
|------------------------------|--|
| İş baskısı/kısıtları | .44 |
| Rol çatışmaları | .35 |
| Rol belirsizliği | .24 |
| Rolden kaynaklanan iş yükü | .22 |
| Mağdurun negatif duygulanımı | .21 |
| Otonomi | -.20 |
| Mağdurun pozitif duygulanımı | -.08 |
| Mağdurun cinsiyeti | -.05 |
| Mağdurun yaşı | -.04 |
| Mağdurun kıdemi | .02 |

Kaynak: Bowling, N. A., ve Beehr, T. A. (2006) "Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis", Journal of Applied Psychology, 91, sayfa 1003.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, iş ortamıyla ilgili tetikleyiciler arasında, rollerin belirsizliği, iş yükü, çeşitli baskılar ve rol çatışmaları yer almakta ve korelasyonel etki büyüklükleri 0.22 ile 0.44 arasında değişmektedir. Zorbalığı, kurbanın kişisel özellikleri ile ilişkilendiren araştırmalar bir araya getirildiğinde, negatif duygulanıma sahip çalışanların psikolojik taciz için daha fazla hedef durumda olduğu anlaşılmaktadır ($r= 0.21$). Diğer taraftan çalışanın otonomisinin olması, zorbalık ile ters yönlü korelasyon göstermektedir ($r = -0.20$). Mağdurun cinsiyeti ($r = -0.05$) ve yaşı ($r = -0.04$) ile pozitif duygulanımı ($r = -0.08$) ise maruz kalınan psikolojik taciz sorunu için açıklayıcı etki göstermemektedir.

Nielsen ve Einarsen (2012) ise iş ortamındaki zorbalığa maruz kalmanın psikolojik sağlık açısından doğurduğu sonuçları detaylandıran araştırmalar üzerinde bir meta-analiz çalışması yürütmüş; 66 örneklemden ve toplam 77.721 katılımcıdan elde edilmiş bulguları sentezlemiştir (Tablo 3).

Tablo 3: İşyerinde zorbalık ile çalışanların çeşitli psikolojik durumları arasındaki ilişkinin etki büyüklükleri (ortalama korelasyon katsayısı)

| | Örnekleme alınan araştırma sayısı | İşyerinde zorbalık ile ortalama korelasyon |
|--|-----------------------------------|--|
| Travma sonrası stres bozuklukları | 6 | .37* |
| Psikolojik sağlık sorunları | 33 | .34* |
| Depresyon | 17 | .34* |
| Baskı | 7 | .31* |
| Somatizasyon | 11 | .28* |
| İşten ayrılma niyeti | 11 | .28* |
| Endişe | 12 | .27* |
| Tükenmişlik | 10 | .27* |
| Fiziksel sağlık sorunları | 11 | .23* |
| İş tatmini | 17 | -.22* |
| Örgüte bağlılık | 7 | -.19* |
| Performans | 3 | -.12* |
| Devamsızlık | 9 | .11* |
| Uyku | 4 | -.10 ^{ad} |
| Benlik değerlendirmesi | 5 | .07 ^{ad} |

Not: * $p < .001$, ^{ad} = İstatistiksel olarak anlamlı değil

Kaynak: Nielsen, M.B. ve Einarsen, S. (2012) “Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review”, Work ve Stress, 26, sayfa 320.

Buna göre, işyerinde zorbalığa maruz kalınması, en yüksek etki düzeyini travma sonrası stres bozuklukları ile göstermekte ($r = 0.37$), en düşük etki ise benlik değerlendirmesi ($r = 0.07$) ve uyku bozukluklarında ($r = -0.10$) gözlenmektedir. İşle ilgili tutum ve davranışlarla ilişkisi açısından ise en yüksek etki büyüklüğü işten ayrılma niyetiyle ($r = 0.28$); en düşük devamsızlık ($r = 0.11$) ile gözlenmiştir.

Hershcovis ise (2011) yürüttüğü meta-analiz çalışmasında zorbalığın sonuçlarına odaklanmış ve 25 araştırmanın bulgularını bir arada değerlendirerek, işyerinde zorbalığın iş tatminini ($r = -.39$), psikolojik sağlığı ($r = -.40$) ve fiziksel sağlığı ($r = -.32$) olumsuz şekilde etkilediğini; işten ayrılma niyetini ise ($r = .35$) artırdığını raporlamıştır.

Kısaca özetlenen bu araştırmalar nicel araştırma tekniklerini kullanan çalışmalardır. Güncel literatürde çalışma ortamındaki zorbalık olgusunu nitel yaklaşımla irdeleyen araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Ciby ve Raya'nın (2014), Gömülü Kuram Analizi ile çalıştığını; zorbalığın tetikleyicileri ve sonuçlarına dair teorik bir modelleme sunduklarını görüyoruz. Buna göre, işin içeriği, yöneticilik stilleri, kişisel çatışmalar zorbalığın ana tetikleyicileri olarak belirlenirken, değişime uyum sağlamadaki zorluklar düzenleyici etki gösteren değişken olarak düşünülmüştür. Zorbalığın sonucunda ise, öfke, küçük düşme, endişe gibi duygusal tepkiler; baş ağrısı, uyku bozuklukları, yemek alışkanlıklarında psikosomatik bozukluklar; iş tatminsizliği, verimlilik kaybı gibi işle ilgili sonuçların ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bu sonuçları takiben, mağdurların duygularını yakınlarıyla paylaşma, alttan alma, problemi dillendirme gibi çeşitli başa çıkma mekanizmalarını devreye soktuğu tespit edilmiştir.

Sedivy-Benton ve arkadaşları (2015) ise olgubilimsel (fenomenolojik) yaklaşımı seçtikleri araştırmalarında zorbalık mağduru akademisyenlerin deneyimlerine odaklanmışlardır. Mağdurlar, cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, cinsel yönelim ya da hamile olmak gibi farklılıkları içeren özellikleri nedeniyle hedef haline geldiklerini; kıdem ya da terfinin zorbalık mağduru olmanın önüne geçmek açısından işe yaramadığını; kariyer adımlarında başarıyla ilerlerken kişisel kıskançlıkların devreye girdiğini; hesap verme ve liderlik sistemlerindeki yetersizlikler nedeniyle zorbalığın uzun süre devam edebildiğini; bu sürede karar verme mekanizmalarının dışında bırakıldıklarını; zorbalık vakalarında mağdurun suçlu çıkarılmasının da sıklıkla rastlanan bir durum olduğunu raporlamışlardır. D'Cruz ve Noronha'nın (2010) da, mağdurun zorbalıkla başa çıkma sürecine ve bu kapsamda insan kaynakları yönetimi bölümlerinden aldığı desteğe ilişkin algısına, yine fenomenolojik yaklaşımla baktığını görüyoruz.

Bu çalışmalar nicel araştırmalardaki geleneği devam ettirerek, Lutgen-Sandvik ve Tracy'nin de altını çizdiği gibi (2012) zorbalık olgusuna mağdur perspektifinden yaklaşmaktadır. Bu probleme zorba, seyirciler ya da örgüt ortamındaki diğer paydaşlar cephesinden bakan yayınlar nispeten azdır. Bu kapsamda, Jenkins ve arkadaşlarının (2012) zorbalık ile itham edilen kişilerle nitel

bir çalışma gerçekleştirdiğini de görüyoruz. Yaptıkları tematik analiz neticesinde, bu kişiler stres yoğun çalışma ortamı, belirsiz rol tanımları, insan kaynağı kısıtları, çatışmalar ve kendi davranışları da dahil olmak üzere insanların sosyal açıdan uygunsuz davranışlarını temel neden olarak göstermektedirler. Diğer taraftan örneğin, Pilch ve Turska'nın (2015) zorbalık davranışlarını, zorbanın kişisel özellikleri ile içinde bulunduğu örgütün kültürü üzerinden açıklamaya çalıştıkları araştırmada olduğu gibi, zorbayı merkeze alan nicel çalışmalar da literatüre girmeye başlamaktadır.

Zorbalık konusuna yeni bir perspektif ise insan kaynakları yönetimi profesyonellerinin (İK profesyonelleri) zorbalık olgusuna nasıl bir anlam verdikleri ve zorbalığı nasıl tanımladıklarıdır (Salin, 2008; Cowan, 2012). Bu kapsamda Harrington ve arkadaşları da (2012) İK yönetimi alanında çalışan kişilerin bu probleme yaklaşımları ve zorbalık karşıtı politikaların yerleştirilmesindeki rolüne odaklanmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve İş Ortamında Zorbalık Davranışları Küresel Projesi

Yürütücülüğü, literatürde işyeri zorbalığı konusunda pek çok çalışması bulunan Denise Salin (örneğin, Salin, 2009; Parzefall ve Salin, 2010; Salin, 2011) ve Renee L. Cowan (örneğin, Cowan, 2009; 2011; 2012; 2013) tarafından yapılan "İş Ortamında Zorbalık Davranışları Küresel Projesi" (Human Resource Professionals' Perceptions of Workplace Bullying Around The Globe: Culture Matters), işyerinde zorbalık olgusunu kültürler arası farklılıklar açısından ele almak amacıyla Mart 2013 yılında ön çalışmaları başlayan bir araştırmadır. Bu projede, Arjantin, Avustralya, Avusturya, Bahreyn/Suudi-Arabistan, Çin, Finlandiya, Yunanistan, Hindistan, Meksika, Nijerya, Polonya, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri yer almaktadır. Projenin Türkiye sorumluluğu İstanbul Bilgi Üniversitesi Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülmektedir.

Bu projede öncelikle Amerika ve Finlandiya'da odak grup görüşmeleri yapıldı. Ardından, odak grup çalışmasından elde edilen bulgulara dayalı olarak yarı yapılandırılmış mülakat soruları hazırlandı. Her ülkeden 15 İK profesyoneli ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirildi ve kültürler arası karşılaştırmalara başlandı. Projenin ilk bulguları akademik platformlarda paylaşılmaktadır (Cowan ve Salin, 2015; Işık, 2015). Bu kültürler arası proje kapsamında Türkiye'de İK profesyonelleriyle yapılan mülakatlardan elde edilen bulgular da bu makalede sunulmaktadır. Bu kapsamda bu makale iş ortamında çeşitli kötü muamele davranışlarından hangilerinin kültürel olarak kabul edilebilir ya da kabul edilemez olduğunu, bunlardan hangilerinin zorbalık olarak isimlendirildiğini, zorbalığı tetikleyen nedenleri ve zorbalık neticesinde ortaya çıkan sonuçları, İK profesyonellerinin gözünden incelemektedir.

Yöntem

Katılımcılar

İstanbul’da çeşitli sektörlerden lokal ve global işletmelerde çalışan 15 İK Profesyoneli (9 kadın; 6 erkek; ortalama yaş= 34.5; ortalama deneyim=8.87 yıl) bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır (Tablo 4).

Araçlar

Araştırmanın nitel fazında öncelikle zorbalığın katılımcılar tarafından nasıl tanımlandığına bakılmış, ardından aşağıdaki 12 davranışın zorbalık olarak algılanıp algılanmadığı ve toplum geneli tarafından ne kadar kabul edilebilir olduğuna dair görüşleri alınmıştır:

1. Biri ya da yaptığı iş hakkında yanlış söylentiler çıkarmak
2. Birine hakaret etmek ya da küçük düşürmek
3. Birisi hakkında şaka ve espri içeren hikâyeler anlatmak ya da başkalarını da şaka ya da espri yapmaya teşvik etmek
4. Sözlü taciz (küfür etmek, öfke patlamaları, bağırma...)
5. Öfkeli ve tehditkâr (gözdağı vermek niyetiyle) göz teması kurmak ya da vücut hareketleri yapmak (parmak hareketleri yapmak, eşyaları fırlatmak, müstehcen vücut hareketleri yapmak)
6. İtme, dürtme, tükürme, vurma gibi istenmeyen fiziksel temasta bulunmak
7. Mantıksız zamanlamalarla, üstesinden gelinemeyecek iş yükleri ve görevler vermek
8. Yapılan hatalar hakkında sürekli eleştiride bulunmak
9. Kilit önem taşıyan sorumluluk alanlarını alıp, bunların yerine önemsiz ve istenmeyecek görevler vermek
10. Birinin fikirlerini göz ardı etmek
11. Sosyal olarak görmezden gelmek, dışlamak
12. Gerekli bilgileri kasıtlı şekilde vermemek

Ayrıca, bu davranışların ortaya çıkma nedenleri ve doğurduğu sonuçlar konusunda da katılımcıların görüşleri sorulmuştur. Bu davranışlar, “İş Ortamında Zorbalık Davranışları Küresel Projesi” kapsamında seçilmiş olan davranışlardır. Proje kapsamında bu 12 davranışın kabul edilebilirliği ve zorbalık olarak görülüp görülmediği sorulurken, aynı zamanda katılımcının eklemek istediği başka davranışlar olup olmadığı da sorulmaktadır. Böylelikle kültüre özgü farklı davranışların gözden kaçırılmasının önüne de geçilmektedir.

Tablo 4: Katılımcı Özellikleri

| Katılımcı | Sektör | Lokal/ Global | Özel/ Devlet | Çalışan sayısı | Pozisyon | Cinsiyet | Yaş | Eğitim (mezun) | İş Deneyimi (yıl) |
|-----------|------------------------------------|------------------|-----------------|-------------------|---------------|----------|-----|-------------------|----------------------|
| 1 | Gayri Menkul/İnşaat | Lokal | Özel | 130 | İK Uzmanı | K | 30 | Yüksek Lisans | 1 |
| 2 | Çimento üretimi | Lokal | Özel | 1100 | İK Yöneticisi | K | 43 | Lisans | 21 |
| 3 | Lastik üretimi | Global | Özel | 1650 | İK Şefi | K | 40 | Lisans | 10 |
| 4 | Lojistik | Lokal | Özel | 700 | İK Uzmanı | K | 39 | Yüksek Lisans | 14 |
| 5 | Metal işleme | Lokal | Özel | 700 | İK Yöneticisi | E | 43 | Lisans | 10 |
| 6 | Gıda | Global | Özel | 2000 | İK Yöneticisi | E | 33 | Lisans | 8 |
| 7 | Turizm/Otelcilik | Lokal | Özel | 200 | İK Uzmanı | K | 27 | Lisans | 6 |
| 8 | Perakende Giyim | Lokal | Özel | 22000 | İK Uzmanı | K | 25 | Lisans | 2 |
| 9 | Finans/Bankacılık | Lokal | Özel | 4099 | İK Direktörü | E | 39 | Lisans | 11 |
| 10 | Telekomünikasyon | Lokal | Devlet | 52000 | İK Direktörü | E | 39 | Yüksek Lisans | 15 |
| 11 | Finans/Bankacılık | Lokal | Özel | 10000 | İK Uzmanı | E | 31 | Lisans | 4 |
| 12 | Perakende-Ayakkabı | Lokal | Özel | 3800 | İK Yöneticisi | K | 30 | Lisans | 7 |
| 13 | Sağlık/Hastane | Lokal | Özel | 1400 | İK Yöneticisi | K | 28 | Lisans | 4 |
| 14 | Çalışan destek programı hizmeti | Lokal | Özel | 45 | İK Yöneticisi | E | 34 | Yüksek Lisans | 8 |
| 15 | Petrol | Global | Özel | 600 | İK Yöneticisi | K | 36 | Yüksek Lisans | 12 |

Süreç

Bu araştırma, 2013-40024-038 proje numarası ve İstanbul Bilgi Üniversitesi'nden 5 Aralık 2013 tarihli İnsan Araştırmaları Etik Kurul Onayına sahiptir.

Mülakata başlarken katılımcılara ülkemizde işletmelerde hangi durumların psikolojik şiddet, mobbing ve zorbalık olduğuna dair düşüncelerini duymak istediğimiz; konuşma sırasında sadece “zorbalık” kelimesini kullanacağımız söylenmiş, ancak, zorbalık kavramının psikolojik şiddet ve mobbing'i de içine aldığını unutmamaları istenmiştir.

Katılımcıların projeye katılımları ve mülakat esnasında ses kayıtlarının yapılabilmesi için bilgilendirilmiş onamları alınmıştır. Mülakat sonrası, ses kayıtları birebir deşifre edilmiştir. Mülakatların süresi 31 dakika ile 1 saat 53 dakika arasında değişmektedir.

Veri Analizi

Deşifreleri yapılmış olan mülakat metinlerinin sistematik nitel içerik analizi MAXQDA veri analiz programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Deşifre metinlerde, öncelikle zorbalığın tanımı, 12 farklı kötü muamele davranışının zorbalık ve kabul edilebilirlik düzeyi açısından değerlendirilmesi, zorbalığın nedenleri ve sonuçları konusunda cevaplar belirlenmiştir. Ardından bu soruların altına giren cevapların açık kodlaması, sonraki adımda da açık kodların kendi içinde tematik gruplaması yapılmıştır.

Bulgular

Zorbalığın Tanımı

İK profesyonellerinin iş ortamındaki zorbalık kavramını nasıl tanımladıklarını anlamak için “İşyerinde zorbalığı teşkil eden unsurlar nelerdir?” sorusu soruldu. Bu soruya verilen cevaplarda katılımcıların zorbalığın tanımını yaparken ağırlıklı olarak **üstün asta yönelik zorbalığına atıfta** bulduklarını ve **zorbalığın amaçları, koşulları** ve **türleri** üzerinde durduklarını görüyoruz.

Katılımcıların yıldırma, mobbing ya da zorbalık kelimelerinden birisini mülakatın doğal akışı içinde kendi tercihleri doğrultusunda seçtiği görülmektedir. Bu üç kelimeyi dışarıda bırakacak olursak katılımcıların zorbalık olgusunu tanımlarken kullandıkları kavramlar arasında *insanların ezilmesi* yer almaktadır. Bir katılımcıya göre zorbalık “Amirin kişiyi ezmeye dönük davranışlarıdır”. Bir başkası “gücü elinde bulunduranların, insanları ya da yapıları bir çeşit *hizaya çekme mekanizması*” olarak tanımlamaktadır. Bir katılımcı “İşyerinde kişiye işi yaptırmak ya da herhangi bir nedenle kontrol altında tutmak üzere gerek üstleri gerek eşitleri tarafından yapılan psikolojik baskıdır. Fikirlerini ortaya koyamaz, kendini baskı altında hisseder, verimli çalışamaz, bir yere ulaşamayacağını düşünür.” diye fikrini

açıklarken *psikolojik baskıyı* ön plana çıkarmaktadır. Zorbanın subjektif yargıları ile “Yaptığı işle ilgili olumlu, yapıcı geri bildirimler vermek yerine daha yıkıcı, kişinin şahsına özel yorumlarda bulunmak.” şeklinde açıklanan *yıkıcı, mağdurun şahsına özel yorumlar* da kullanılan kavramlar arasındadır. Bir başka katılımcı ise “Hani böyle tarih boyunca büyük tiranlardan ya da belli devlet büyüklerinden ya da ailelerdeki ilişkilerden o kişiliğe sahip insanlar olduğunu biliyoruz.” diyerek zorbalığı *tiranlık/diktatörlük* ile eşdeğer tutmaktadır.

Üst-Ast-Eşitler Arası Zorbalık

Zorbalığın ağırlıklı olarak hiyerarşik yapıda üstten alta doğru olduğu vurgulanmaktadır. Astın üstüne yönelik ya da hiyerarşide aynı seviyedeki kişilerin (eşitler) kendi aralarındaki kötü muamele davranışlarının zorbalık tanımında öne çıkmadığını görüyoruz. “Alt kademedeki biri yapsa umursamazsınız. Bence bu hiyerarşi ile çok alakalı. Raporlama aşağıdan yukarıya gittiği için.”, “Ancak bir amir eleştirebilir zaten.” ya da “Alt kademedeki bir insan tarafından yapılması zaten mümkün değildir.” ifadelerinde zorbalığın akışı üstten asta doğru tanımlanmaktadır. Bunun ötesinde, “Asttan üste yapılırsa, bu zorbalık olmayacaktır; çünkü bu davranış kişinin kendini yok etmesi gibi algılanabilir. Üstten asta ve meslektaşlar arasında yaşanıyorsa önemli bir zorbalık aracı olarak düşünülür.” ve “Aslında departmanlara göre değişiklik gösterir. Bunlar yöneticinin çalışana uyguladığı baskı olabilir, ekip arkadaşları tarafından benimsenmemek olabilir. Birilerinin gruplaşarak diğer grup üyelerini sindirmeye çalışması olabilir.” ifadelerinde öne çıktığı gibi kurumsal yapı içinde eşitler arasında da zorbalık davranışlarının gözlenebileceği belirtilmektedir.

Zorbalığın Amaçları, Koşulları ve Türleri

Diğer taraftan zorbalık olgusunun tanımlanmasında öne çıkan konular, ***zorbalığın amaçları, zorbalığın koşulları*** ve ***türü*** temaları altında gruplanabilmektedir.

Zorbalığın türü: Tablo 5’de de görüldüğü gibi zorbalığın türüne yapılan atıflar, *etik, iletişim* ve *iş* eksenlidir.

Bir İK profesyonelinin “Yöneticilerin adaletsizlik içeren sert tavırlarını belli bir süre çekip daha sonra dayanamaz hale gelenlerden, bunu mobbing olarak tarif edip bana başvuranlar oldu.” diye özetlediği deneyim *etik* eksene girmektedir. “Bir çalışana tanınmış bir hak başka kişiye tanınmamış olabilir. Örnek veriyorum avans vermek. Yasal olarak avans vermek zorunda değilim. Ama diğer çalışanlara avans verip ona vermemezlik yapabilirim.” örneğinde de görüldüğü gibi kişiler arası eşitliği bozan uygulamalar zorbalık tanımı içinde verilmektedir. Bir İK profesyonelinin belirttiği gibi kişinin istemi ve iradesi dışında bir şey yapmaya zorlanması zorbalık olarak görülmektedir: “Yani iş yerinde ne bileyim mola almak istemesi fakat ‘Ammma çok gidiyorsun otur oturduğun yerde’ denilmesi ya da bir işi ‘Ben öyle istemiyorum, benim dediğim şekilde yapılacak, senin fikrin önemli değil.’ denilmesi.”

İletişim eksenli zorbalıkta ise daha ziyade endirekt iletişim ve sosyal dışlamaya varan davranış biçimleri tarif edilmektedir. Örneğin bir katılımcı “Gerçekten, gözden çıkardığımız bir personel ise fikrini dinlemeyiz bile. Fikrini almamak mobbing’dir.” derken; diğeri, “Toplantı var onun katılması gerekiyor, onun altındaki bir arkadaşı gönderiyorlar. Üstüne bir de çevresel faktörler devreye giriyor. Arkadaşları diyor ki bu toplantıya onun gelmesi lazımdı, niye gelmedi? Bu sefer çevre de işin içerisine giriyor, doğal olarak baskı daha çok artıyor.” diyerek hem bir sosyal dışlama sürecini hem de bunun sosyal yansımalarını açıklamaktadır.

Tablo 5: Zorbalığın türlerine göre tanımlamalar: Etik, iletişim ve iş eksenli zorbalık

| Etik eksenli | İletişim eksenli | İş eksenli |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| Adaletsizlik/Eşitsizlik | Arkasından konuşmak | İşten soğutmak/küstürmek |
| Ayrımcılık | Dalga geçmek, küçük düşürmek | İşi değil kişiyi eleştirmek |
| Kişiyi istemi ve iradesi dışında bir şey yapmaya zorlamak | Dışlamak, yok sayma | Mesleki sabotaj |
| | Rencide etmek, haksız eleştiri | Niteliksiz işlerle demotive etme |
| | İğnelemeler, kinayeli konuşmalar | Çalışma koşullarını değiştirmek |

Diğer taraftan örneğin turizm sektöründe çalışan bir katılımcı “Restoranda kişi mutluyorsa, toplantıların olduğu kısma karşı ön yargısı varsa, çalışma alanını değiştirebilirsiniz. Bu onu çok mutsuz eder. Ya da kişi kalabalık, aktif bir yerdedir. Onu alıp mesela geceye vererek, çalışma saatlerinin değiştirilmesi. Evli bir insanın gece çalıştığını düşünsene.” örneği ile *iş eksenli* zorbalıktan bahsetmektedir.

Zorbalığın amaçları: *Kişisel itibarı zedelemek, çalışanla yolları ayırmak ve kişiyi tamamen pasif hale getirmek* ana temaları zorbalığın amaçları altında yer almaktadır (Tablo 6).

Bir katılımcı, *kişisel itibarı zedelemek* kategorisi altında kodlanan “Şüyyu vukuundan beterdir” sözünü kullanarak, “Adamı bitirmek istiyorsan, hakkında doğru olmayan bilgi çıkartıyorsun, insanları konuşuruyorsun. Negatif bir algı oluşturuyorsun.” açıklamasını getirmiştir. Yani bir şeyin dedikodusunun yapılmasının, bunun gerçekleşmesinden daha kötü olduğunu belirtmektedir.

Zorbalığın amaçlarına dair ikinci tema için örneğin bir katılımcının “Personelle *yollarımızı ayırmak* istediğiniz zaman, hayatındaki en önemli etkenlere zarar vermeye çalışılır. Canice bir cümle ama... Kartal'da çalışan bir insanı ben Bayrampaşa'daki işletmemize yollayabilirim. Ve bu yol eziyeti gerçekten yıldırarak bir şey.” açıklaması iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların zorbalık tanımlamasında öne çıkan kategoriler: Zorbalığın amaçları

| Kişisel itibarı zedelemek | Çalışanla yolları ayırmak | Kişiyi tamamen pasif hale getirmek |
|---|--------------------------------------|------------------------------------|
| Adamı bitirmek, ismini karalamak | İşten ayrılmasını sağlamak | Usandırmak |
| Gözden düşmek, çalışanın gözden çıkarılması | İyi performansı olan kişiyi yıldırma | Aman dilemesini istemek |

Zorbalığın koşulları: Zorbalık tanımına temel oluşturan koşullar ise *mağdurun içinde bulunduğu durum, niyet ve tekrarlayan bir davranış olup olmamasıdır.*

Başkalarının önünde yapılması, sadece belirli kişiler üzerine odaklanması ve mağdurun masum olması koşulları altında bu araştırmaya dahil edilen 12 davranışın zorbalık olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Örneğin bir katılımcı zorbalık davranışlarını *mağdurun durumunu* da kapsayarak şu şekilde açıklamaktadır:

“Türkiye’de yaygın olan kaba davranma, kötü söz söyleme, fırçalama argo bir tabir ama ona azarlama diyelim. Ama benim aklıma ilk gelen azarlama, bunlar çok yaygın, hakaret, kaba söz söyleme, başkalarının yanında küçük düşürme, özellikle başkalarının yanında, kasten, olumsuz geri bildirim vererek küçük düşürme.”

Bir başka koşul ise “Kişi örneğin kavgayı mobbing olarak algılamayabilir. Kavga daha çok karşılıklı yapılan bir şeydir.” ifadesinden de anlaşıldığı gibi zorbalığın *tek yönlü* olmasıdır.

Tanımlarında *zorbanın niyetini* öne çıkaran katılımcıların “Bir kere yapıldıysa, ‘Ben öyle istememiştım kusura bakmayın’ denirse belki bir uyarıyla geçilebilir. Ama ikinci kere olduğu zaman onun altında *kötü niyet* ararız. Yani sıklığı önemlidir.” açıklamasında olduğu gibi kötü niyet, kasıt ve aynı zamanda sıklığa ilişkin vurgu görülmektedir. Bir diğer katılımcı bunu şu şekilde açıklıyor: “Stratejik, kötü niyetli yapanlar da var; bunu bir davranış biçimi haline getirmiş, farkında olmadan yapan insanlar da var. Mesela iğneleyici konuşmayı otomatik hale getirmiş insanlar var. ‘Günaydın’ dediğiniz zaman iğneleyici cevap geliyor; bir refleks haline gelmiş onda. Ama yüzde yirmisi sadece böyledir, yüzde sekseni bilinçli yapıyor.”

Diğer taraftan “Buradaki kilit kelime aslında *sürekli* olmasıdır. Yani bir kere, iki kere değil, bir olaydan kaynaklı bir şey değil, sürekli olmasıdır.” ve “Belirli bir kişiye karşı sistematik bir amaç gütmeye olması lazım” ifadeleri zorbalık tanımı içinde *tekrarlanma* koşuluna vurgu yapmaktadır.

Farklı bir fikir olarak karşımıza çıkan olgu ise “Zorbalığın bir kişi olduğunu hiçbir zaman düşünmedim çünkü ya hep etrafında o sistemden nemalanan ya da onu destekleyen bir grup oldu.” görüşünden anlaşıldığı gibi *zorabaya eşlik eden kişilerin varlığıdır.*

Kültürel Olarak Kabul Edilen ve Zorbalık Olarak İsimlendirilen Davranışlar

Daha önce de belirtildiği gibi katılımcılara 12 farklı kötü muamele davranışı verilmiş ve bu davranışların Türkiye kültürü açısından kabul edilir olup olmadığı sorulmuştur. Ardından bu davranışların zorbalık olarak isimlendirilip isimlendirilemeyeceğini değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 7, İK profesyonellerinin değerlendirmelerine dair sıklık dağılımını sunmaktadır. Buna göre birisi hakkında şaka ve esprî içeren hikâyeler anlatmak, toplumsal olarak daha fazla kabul görebilecek bir davranış olarak algılanmıştır.

Tablo 7: Kötü muamele davranışlarının Türkiye kültüründe kabul edilebilirliklerine ve zorbalık olarak görülmemelerine göre sıklık dağılımı

| Araştırma kapsamına dahil edilen kötü muamele davranışları | Kabul edilebilir olarak görenler | Zorbalık olarak görmeyenler |
|--|----------------------------------|-----------------------------|
| Birisi hakkında şaka ve esprî içeren hikâyeler anlatmak ya da başkalarını da şaka ya da esprî yapmaya teşvik etmek | 11 | 7 |
| Birinin fikirlerini göz ardı etmek | 6 | 0 |
| Mantıksız zamanlamalarla, üstesinden gelinemeyecek iş yükleri ve görevler vermek | 5 | 3 |
| Yapılan hatalar hakkında sürekli eleştiride bulunmak | 5 | 1 |
| Kilit önem taşıyan sorumluluk alanlarını alıp, bunların yerine önemsiz ve istenmeyecek görevler vermek | 4 | 1 |
| İtme, dürtme, tükürme, vurma gibi istenmeyen fiziksel temasta bulunmak | 3 | 0 |
| Sosyal olarak görmezden gelmek, dışlamak | 3 | 2 |
| Birine hakaret etmek ya da küçük düşürmek | 2 | 1 |
| Biri ya da yaptığı iş hakkında yanlış söylentiler çıkarmak | 1 | 0 |
| Sözlü taciz | 1 | 1 |
| Öfkeli ve tehditkâr göz teması kurmak ya da vücut hareketleri yapmak | 1 | 1 |
| Gerekli bilgileri kasıtlı şekilde vermemek | 1 | 3 |

Katılımcılardan yaklaşık yarısı bunun zorbalık olarak isimlendirilmeyeceğini söylemektedir. Birinin fikirlerini göz ardı etmek, ülkemizde nispeten kabul edilebilir bir davranış olmasına rağmen zorbalık olarak isimlendirilmesi gerektiğini düşündükleri de anlaşılmaktadır. Mantıksız zamanlamalarla, üstesinden gelinemeyecek iş yükleri ve görevler vermek, yoğun iş temposunun doğal bir sonucu olarak düşünüldüğü için bunun da kabul edilebilir olduğunu söyleyen

katılımcılar bulunmaktadır. Diğer taraftan biri ya da yaptığı iş hakkında yanlış söylentiler çıkarmak, sözlü taciz, öfkeli ve tehditkâr göz teması ya da vücut hareketleri kesinlikle kabul edilemeyecek ve kesinlikle zorbalık olarak isimlendirilen davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Davranışları Zorbalık Tanımı Dışında Bırakan Durumlar

Katılımcılara kendilerine gelen şikâyetleri düşündüklerinde, şikâyette bulunan kişi tarafından zorbalık olarak değerlendirilen ama İK profesyonellerine göre zorbalık olarak kabul edilmeyecek durumların olup olmadığı soruldu. Bu çerçevede aşağıdaki çeşitli durumların zorbalık tanımının dışında kalacağı belirtildi:

Performans sorunu olan kişilerin kendilerine yönelik eleştirileri zorbalık olarak algıladığı belirtilmektedir: Bu kapsamda “Performansı düşük, uyum ve ahengi bozan, ekibe ciddi zarar veren ekip üyelerinin, en ufak bir olumsuz geri bildirim mobbing olarak yansıtma eğilimi” vurgulanmaktadır. Kendisi yerine genç ve daha deneyimsiz birinin atandığı durumlarda da kişilerin bunu ayrımcılık ya da zorbalık olarak isimlendirdiği belirtilmektedir: “20 yıldan beri çalışmış ama beklenen performans kriterlerini karşılamaktan çok uzakta. Şirket yeni bir kanla gençleşerek bir şeyleri değiştirmek istiyor. Bence mobbing değil ama politika olarak açıklayıp, hangi kriterlerle insan seçeceğiz deyip, net bir açıklama yapılmadığından, o belirsizlikte ona mobbing geliyor. Ama eşit şartlarda ikisi de yarıştırlıp bu adam yapabilirken genç çocuk tercih edilseydi o zaman kesinlikle mobbing olurdu.”

Kuşak farklılıklarının zorbalık algısı doğurabileceği belirtilmektedir: “Y kuşağındakiler biraz daha hassas yaklaşabiliyorlar. O eskinin daha katı, kurallara uyulmasını bekleyen yöneticileriyle çalışanlar bunu zorbalık olarak adlandırıyor; ama aslında o kişinin yetişme şekli ve hayat tecrübesinden kaynaklanıyor.”

Kişiler arası ilişkinin bozuk olması zorbalık algısı doğurmaktadır: Bir katılımcı “Bir kişiyi sevmemek o kişiyi yıldırma olarak algılanmamalı.” görüşündedir.

Yönetmel uygulamaları ve kararların yanlış anlaşılması söz konusudur: “Örneğin mağazalarda çeşitli dönemlerde rotasyonlar yapılıyor. Kişi o mağazada uzun süre çalıştığı için ve performansında bir düşüş olabileceği için başka mağazaya geçişi yapılabilir. Bu işverenin hakkıdır. Ama kişi mobbing zannedebiliyor. Kişilerden ‘gözden düştüm, benim yerimi değiştiriyorlar’ gibi geri dönüşler alabiliyoruz.” ifadesi yönetmel uygulamaların yanlış anlaşılmasına örnek oluşturmaktadır. Bu kapsamda bir başka İK profesyoneli “İki kişinin görev tanımı farklı. Dolayısıyla ödüllendirme şekilleri farklı. Ama arkadaşlarımız bunun farkında olmadığı için, bunu diğerinin kayırılması, kendisinin hor görülmesi olarak yorumlayabiliyorlar.” diyerek performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerine atıfta bulunmaktadır.

Anlık **öfke patlamalarının yanlış anlaşılması** söz konusu olmaktadır: “Karşılıklı olma durumu burada geçerli olabilir. Yani birisi vurursa diğeri de vurur. Bu durumu mobbing değil de psikolojik sorun olarak görmek lazım”.

Üslup sorunlarına atıfta bulunmaktadır: “Yani şefin ya da departman müdürünün ‘Şunu şöyle yap’ demesi mesela. Aslında o kişinin böyle bir şey deme yetkisi var; ama çalışan bunu zorbalık olarak anlayabiliyor üsluptan dolayı. Emrivaki cümleler rahatsız edebiliyor.”

Çalışma tarzları ve beklentilerin de zorbalık algısı yaratma ihtimaline vurgu yapılmaktadır: “Çok titiz, kuralcı, disiplinli ve bu kuralların sınırlarını aşma tahammülü düşük olan yöneticilerin bu tavrı, tüm çalışanlarına yönelik olmasına rağmen bir kişi tarafından mobbing olarak algılanabiliyor.” Bu kapsamda zorbalığın “Sürekli zor beğenen, titiz, çok mükemmeliyetçi bir profilin de davranışı” olabileceğinden bahsedilmektedir.

Zorbalığın Nedenleri

İş ortamında zorbalığın ortaya çıkmasında **zorbanın özellikleri, mağdurun özellikleri, yönetici özellikleri, kişisel çatışmalar/çıkar çatışması, çalışma ortamının özellikleri ve zorbalığın çalışmanı işten çıkartmak için bir araç olarak düşünülmesi** temel nedenler olarak algılanmaktadır.

Zorbanın Kişisel Özellikleri

Zorbalık yapan kişinin kişisel özellikleri, iş ortamında bu problemin ortaya çıkışında temel tetikleyicilerden birisi olarak görülmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: **kişisel tarz, psikolojik sorunlar, iş stresi ve diğer insanlara dair zorbanın varsayımları.**

Kişisel tarz: “Yani şimdi *özgüven* sorunu olan adamların yapacağı davranışlardan bahsediyoruz. Bir taraftan da çok da *korkaktırlar*. O davranışları yüzüne söylediğin zaman, ne yaptığının farkındayım dediğin zaman bu sefer şok oluyor.”; “Bence *güç kullanma* şekli. Kişiliğin güç kullanmaya yansımaları”; “Kişinin özel hayatındaki davranış şekilleri, eğer *kaba* ise, bunu iş hayatına yansıtır.”; “Sosyal hayatında buna karşı bir *eğilimi* varsa iş hayatına da bu yansiyabilir.” ifadelerinde zorbanın çeşitli kişisel özelliklerine atıf bulunmaktadır. *Kendini ön plana çıkartmak* da bir kişisel tarz olarak vurgulanmaktadır: “Kendimizi öne çıkaracak yöntemler oluşturmaya başlıyoruz. Bilgi saklıyoruz, içimize kapanık çalışıyoruz, işleniyoruz, kendine güvenini azaltmaya çalışıyoruz ki biz her zaman daha iyi olalım.”

İş stresi ve psikolojik sorunlar: İş hedefleri ve bu hedeflerin yarattığı baskı zorbalığı tetikleyen nedenler arasında görülmektedir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde açıklıyor: “Bir yandan hedef baskısı, sonra acayip bir hesap sorma var. Beraber çalıştığın insanlar var; onlarla beraber yapacaksın, yapamıyorsun stres altına giriyorsun; sonunda mobbing, patlıyorsun yani.” Kişilerin iş yerindeki yoğunluğunun insanların üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı *duygu patlamaları* yaşadıkları; *başarısızlık kaygısının* “insanları ezmeye, görmezden gelmeye itiyor” olabileceği belirtilmektedir. Bir katılımcı “Yapılacak işler stres altında dayanıklılığı gerektiriyor. Eğer kişinin *kişisel özellikleri ve işin gerektirdiği özellikler birbirini*

karşulamıyorsa, kişi başarısız hissettiğinde psikolojik şiddet içeren davranışlar gösterebilir.” demektedir. Diğer taraftan “Resmen psikolojik sorunları olan insanlar var iş hayatında; belki bunun bir yansıması olabilir.” fikri de zorbalığın temelinde *psikolojik sorunların* olabileceğine vurgu yapmaktadır.

Diğer insanlara dair zorbanın varsayımları: Zorbanın mağdurun kendisine *boynun eğeceğine* dair varsayımlarının zorbayı cesaretlendirdiği düşünülmektedir: “Mobbing ve zorbalıkta, kabullenme adamların çok sevdiği bir şey. Zaten adam ortaya çıkarken diyor ki *toplumun çoğunluğu korkaktır, tırsaktır.*” ve “Bunların üzerine gittiğin zaman sinerler zaten. Toplumumuz da genel itibarı ile kabulleniyor. Zorbalarda *ben bunları bastırırım* varsayımı var.”

Mağdurun Kişisel Özellikleri

Mağdurun kişisel özelliklerinin tetikleyici rolü kapsamında, **çalışanın performansının düşük ya da yüksek olmasının, itaatkâr olmasının ve çaresizliğinin**, bu kişileri hedef haline getirdiği belirtilmektedir. Katılımcılar gözlemlerini şu şekilde anlatıyor: “Çalışandaki **performans düşüklüğü** yöneticinin onun üzerinde bir baskı kurmasına neden olabiliyor ve daha sonra her şeyi inceleme, detaylı bir şekilde kurcalama, her verdiği yanıtta farklı bir yönden yaklaşım zorlama, rahatsız edecek düzeylerde oluyor.” Mağdur başarısızsa, “artık istemiyoruz ve ücret talep etmesin diye düşünölmeye başlanır. Bu nedenle çok iş verilebilir, fikirleri dikkate alınmayabilir.” Diğer taraftan “Kıskançlık ya da önünü kesmek amaçlı yapılabilir.” görüşündeki bir katılımcı da **yüksek performans** gösteren ve ilerleme potansiyeli olan çalışanları frenlemek amacıyla da zorbalığa başvurulduğunu belirtmektedir.

Mağdurun **itaatkâr** olması zorbalık karşısında tepki vermektan çekinmesi de mağdurun kişisel özellikleri arasında karşımıza çıkıyor. Bir katılımcı, “İnsanlar bana bir şey olur çekincesiyle susmayı tercih ettikleri” için bunu “kuzu modeli “ olarak isimlendiriyor. Ülkemizdeki baskın itaat kültürünün, “itaat edilen kişiden ne gelirse gelsin, onun hakkı olduğu”nu düşünme eğilimi yarattığı belirtilmektedir. “Ya benim başım yanarsa? Buradan kimler geldi geçti de halen o burada duruyor...” ya da “Kesinlikle biz haksız gözükürüz gibi bir kaygıyla insanlar bunu yüksek sesle söyleyemiyorlar.” ifadeleri de itaat etmeme durumundaki olumsuz sonuçlara dair kaygıları açıklamaktadır. Diğer taraftan bir katılımcı eğitim düzeyi yüksek kişilerin daha az itaat gösterme eğiliminden bahsederek “Genelde üniversite mezunu insanlar daha bilinçli oluyorlar ve çok daha rahat konuşabiliyorlar. Kolaylıkla geri bildirim verebiliyorlar.” demektedir.

Mağdurun bir diğer özelliğinin, **çaresizlik** olduğu, bunun kişileri zorbalık karşısında sessiz kalmaya ittiği belirtilmektedir: “Nedeni kişinin kendini güçlü hissetmemesi. Ekonomik olarak bağımlıysanız, çaresizseniz zorbalıkla baş edemezsiniz.” Bir katılımcı ise “Bu biraz da o kişinin iş yerinden ayrıldıktan sonra iş bulup bulamama potansiyeline bağlı. Kişiler zor iş bulabilecekse, yıldırma politikasına bir süre dayanır; ama ayrıldığında çok rahat iş bulabileceğini

düşünüyorsa hiç beklemez bile.” demektedir.

Yönetici Özellikleri

Zorbalığa neden olan unsurlar arasında yöneticilerin yetkinlikleri ve tarzlarıyla ilgili hususlar ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda verilen cevaplar, **yönetsel zaaf lar, liderlik yetkinliğinin ve yönetsel süreçlere hâkimiyetin zayıflığı, iletişim becerilerinin zayıflığı, başarı hırsı** ve **otoriter/babacan tarz** temaları altında toplanabilmiştir.

Yönetsel zaaf lar kapsamında “Örgütün başında bulunan kişilerin, komitelerin *örgüt iklimini ve kültürünü anlayamaması* ve belki de yaptıkları işi anlamamaları” vurgulanan nedenlerden birisidir. Yöneticinin “herkesten aynı performansı, *kendisi gibi olmasını bekliyor*” olması ve “çalışanlarını kendilerine uydurma arzusu”nun zorbalığı tetiklediği belirtilmektedir. “Yeterli performansı gösteremeyen kişilerle daha uzun soluklu şekilde onları geliştirmek, yönetsel yetkinliklerini göstererek onları kazanmak, ekibe katmak yerine, şubede yedi kişi var üçü iyi performans gösteriyor, dördü iyi değil, gönder!” yaklaşımı da *kolaycılık* olarak isimlendirilmekte ve zaaf lardan birisi olarak görülmektedir. Katılımcılar hiyerarşiye atfedilen önemin de bir sorun olduğunu vurgulamaktadır: “Ben müfettiş kökenliyim, ‘Çayda dem teftiş de kıdem’ derlerdi. Bir gün erken girmek emir vermek için yeterli. Bu katı *hiyerarşiden dolayı her zaman bir üst, astına karşı daha avantajlı* konumda.” Yöneticinin *diğerlerine bilgi vermek ve eğitmekten kaçınma* tutumu da zorbalığı tetikleyen bir neden olarak sunulmaktadır. Örneğin bir katılımcı “Kendi işindeki yerini kaybetmemek için yaptığı işi kimseye öğretmeyen biriyle karşılaştım. Korkusundan yanlış bilgiler aktarmıştı.” derken, bir diğeri “Yanıdaki, altındaki kendisinden daha iyi olmasın, kendini göstermesin diye bir şekilde kendimizi geliştireceğimize, etrafımızdakileri bastırarak, kendimizi öne çıkaracak yöntemler oluşturmaya başlıyoruz.” ifadesiyle yöneticilerin bu tutumunu açıklamaktadır.

İK profesyonelleri **liderlik yetkinliğinin ve yönetsel süreçlere hâkimiyetin zayıflığı**nı da zorbalık için tetikleyici olarak görmektedir. “İdarecinin yöneticiliğ in, liderliğ in, performans yönetiminin, motivasyonun ne olduğunu bilmemesinden kaynaklanıyor.”, ve “Türkiye’deki yöneticiler *çağdaş insan kaynakları anlayışına hâkim değ iller.*” görüşleri yetkinliklerle ilgili sorunlara vurgu yapmaktadır. Yöneticilerin *el yordamıyla yöneticilik* yaptıkları söylenmekte, örneğ in “Koçluk kelimesini çok kullanırlar. Koçluğ un ne olduğunu sorduğ un zaman hiç haberleri yok. El yordamıyla yöneticilik bence.” veya “Teorik altyapı hiç yok.” görüşlerinde öne çıkmaktadır.

Yöneticilerin **iletiş im becerilerinin zayıflığı** yine öne çıkan nedenler arasındadır. Yöneticinin *takdir etmeyi bilmemesi*, yöneticinin sadece olumsuzlukları söylemesi, bunu başkalarının önünde yapması, hiç takdir etmemesinin motivasyon kaybı yarattığı belirtilmektedir. Bir katılımcı şu örneğ i vermektedir: “Aynı meslek dalındaki farklı yöneticilerin çalışanları aynı şeyleri yaşıyorlar. Burada yönetici kademesindekilere bu mutsuzlukları sordum. Aldığ im cevap şu oldu: ‘Biz de kendi

üstümüzden böyle yapılması gerektiğini öğrendik.’ Zorbalığın yöneticinin *geribildirim nasıl vereceğini bilmemesinden* kaynaklandığı belirtilmektedir. Ayrıca, *dinleme becerisinin olmamasının* da sorun olduğu “Bilmiyor ki; Yani dinlemek ne demek? İnsanları anlamaya çalışmak ne demek? İletişim ne demek?” ifadesinden anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin **başarı hırsı** ve bu başarıya *ne pahasına olursa olsun ulaşmak istemeleri*, “Ne olursa olsun sonuca gitme, sonucu elde etme arzusu, tutkusu, insanları, çevresindekileri kendisiyle beraber itmeye çalışması mobbingi beraberinde getiriyor.” görüşünde de görüldüğü gibi zorbalık için neden olarak algılanmaktadır. Bir katılımcıya göre bu “Bir hedef varsa onun uğruna insanların üzerine basabilme duygusu”dur.

Yöneticilerin **otoriter/babacan** tarzı da nedenler arasında yer almaktadır. Bir katılımcı bunu şu şekilde anlatıyor: “Hani *baba figürü* gibi; yönetici, bir amir, bir baba gibi görülüyor. Baba gibi birisi, bağırır, kızar falan ama sırtımızı da sıvazlar yeri geldiğinde. Hem sever hem döver.” Bir başka katılımcıya göre bu yöneticilik yaklaşımı *gözdağı veren tutumları* da içermektedir: “İşte birini Taksim’de salladırın, bakın diğerleri nasıl yapıyor” şeklinde. Astlarını başkalarının içinde azarlayarak, “Bakın onu azarladım, sizi daha beter yaparım” şeklinde gözdağı vermek...”

Çalışma Ortamının Özellikleri

Zorbalığı tetikleyen çalışma ortamı ile ilişkili olarak öne çıkan özellikler; **sektör ve örgüt yapısı, örgütsel değişim, örgüt kültürü, hedefler, yönetim yapısı ve yönetim anlayışı** ile **yöneticinin değerli kaynak olmasıdır**.

Sektör ve örgüt yapısı: Kurumun sektörünün etken olabileceği ve sektöre özel iş yapısının zorbalığa “meyil veriyor olabileceği” belirtilmektedir. *Hiyerarşinin bakım olduğu sektörlerde* zorbalığa daha çok rastlanabileceği şu ifadeden anlaşılmaktadır:

“Bankacılık sektöründe genel olarak Türkiye’de daha katı hiyerarşik yapılanmalar var. Belki GSM sektörü veya reklamcılık sektörü daha inovatif olduğu için daha esnek olmak durumundalar. Ama bankacılık kurallara dayalıdır, hiyerarşinin en hafifini uygulayan bankada bile ciddi bir hiyerarşi vardır. Türk kültüründeki hiyerarşide de üst her zaman haklıdır.”

Bir başka katılımcı da “Perakendede hiyerarşik bir yapı var. Dolayısıyla mobbing konusuyla çok rahat karşılaşılabiliyor.” diyerek bir diğer sektöre işaret etmektedir. Örgütün faaliyet gösterdiği sektörün dinamiklerinin, sektördeki işgücü özelliklerinin zorbalık davranışı için uygun ortam yaratabileceği de anlaşılmaktadır. Örneğin bir katılımcı lojistik, üretim, tekstil gibi *mavi yakalı* çalışanların çok, *düşük eğitilmiş kişilerin* yoğun bulunduğu sektörlerde, “Cahil onlar, biz onları güdelim” mantığı olduğu için zorbalığın daha yoğun yaşandığını belirtmektedir. Bir başka İK profesyoneli ise “Finans sektöründe mesela en alt seviyede çalışan insan üniversite mezunu. Hem kendinin bilincinde, hem kendisine nasıl davranılması gerektiğinin bilincinde olduğu için orada ilişkilerin biraz daha medeni olduğuna inanıyorum.”

demektedir. Bir katılımcıya göre ise patron şirketleri de zorbalık için uygun zemin oluşturmaktadır.

Örgütsel değişim: Örgütlerde *birleşme, büyüme vb. değişim süreçlerinin* de zorbalık için uygun bir ortam doğurabileceği anlaşılmaktadır:

“Londra’dan, Amerika’dan, Japonya’dan iyi eğitilmiş, dünya şirketlerinde çalışmış kişileri istihdam ettik. Bir grup, eski yeni kavgası sırasında bullying ya da mobbing yaptı. Adamlar dünyanın en iyi üniversitelerinden mezun. Üç sene, üç sene bir yerlerde çalışmış. Kendisi 20 yıl çalışmış, ‘Sen hiç bir yerde tutunamamışsın’ diyor.”

Diğer taraftan örgütün yaşam döngüsündeki yerine de bir tetikleyici olarak yer verilmektedir: “Tekdüze giden ve finansal anlamda düzenli şirketlerde bu çok fazla karşılaşılan bir durum değildir. *Ya yükselen ya da düşen büyüme seyirleri olan şirketlerde* bu ve benzeri hareketlerle karşılaşabiliyoruz. Özellikle büyüyen şirketlerde bu hareketlerle kendilerine daha geniş oyun alanları yaratıyorlar.”

Örgüt kültürü: Kurum kültüründe yer alan *iş yapış şekilleri, alışlagelmiş yapılar, kişilerin işten ayrılmasının önemsenmemesi*, “Nasıl olsa yerine başka biri bulunur” düşüncesi, *güç ve adalet sistematığının kültürel engellerden dolayı doğru işlememesi* ile kurum içinde “Yap geçsin gitsin diyen arkadaşlar” olması örgüt kültüründe zorbalığa zemin teşkil eden unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda örgütün kime ve hangi davranış kalıplarına değer verdiğinin de önemli olduğunu görüyoruz:

“Genel olarak zorbalık, onlara *prim tanınmasından* kaynaklanıyor. Çünkü kısa vadede verdiği kararların olumlu neticeleri gözüksükçe prim veriliyor; ama orta vadede ve uzun vadede artık işlememeye başlıyor. Çünkü inanılmaz bir baskı ve zorbalıkla kısa vadede yüksek performans gösteriyor.”

Hedefler: Katılımcılar kurum içinde *uzun vadeli planlamaların ve sürdürülebilir kârlılığın olmamasını ve insan yetiştirmenin ön planda tutulmamasını* zorbalık için tetikleyici olarak görmektedir. Aşağıda verilen katılımcı görüşleri bu temaya örnek oluşturuyor:

“Bugün, kâr ve hedefler. Çünkü bu ödüllendiriliyor. O gün hedefler tuttu mu tamam. Niye? Çünkü bonusu onun üzerinden alacak yönetici.”

“Şube müdürü zorbalığı ile tanınıyor; ama mevcut sisteme, diğer şubelere göre bakıldığında dört katı daha fazla kâr sağlıyor. Bizde öyle bir örnek var; herkes biliyor bu adamla çalışılması zor. Kişi kendini; ‘Ya siz benim yönetim tarzıma ne karıştıyorsunuz? Ben bak bu kadar kâr ettim.’ diye savunur.

“Size patronunuz şöyle bir hedef vermez: ‘Çalışanlar için cennet gibi bir ortam hazırlayın ve çok mutlu edin, hiç kimse birbirini taciz etmesin.’ Bundan dolayı kimse size iltifat etmez. Kâr etmeyin, hedefinize ulaşamayın; ondan sonra görün ne olduğunuzu.”

Yönetim yapısı ve yönetim anlayışı: Kurumsal özellikler ile yönetici profili arasında bağ kurulduğunu da görüyoruz:

“Kendi kendilerine küçük işletmelerden büyümüş, *alaydan gelen* kişilerin bulunduğu firmalarda bu konuda fazla bilinç olmadığı için, yöneticiler kendi konularında eğitilmiş olmadığı için daha çok zorbalık olduğunu düşünüyorum. Öbür tarafta zaten bir yere gelebilmek için belli bir seviyenin üstünde kültür ve eğitime sahip olmanız gerekiyor. Tabii mutlaka onlarda da farklı şekilde mobbing oluyordur; ama daha az olacağını düşünüyorum.”

“*Yönetim çalışanların fikir ve mutluluğunu önemsiyorsa*, bu alta zorunlu olarak iniyor, ama yönetim bunu önemsemiyorsa, sadece finansal analiz tablolarını dikkate alıyorsa veya sadece bir meslek grubunun çalışanlarını önemsiyorsa bu durum değişir.” fikrinde de olduğu gibi yönetim anlayışında çalışana değer vermemek zorbalığın ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu kapsamda *yönetişim modeli çıkartılmamış kuruluşlara* da vurgu yapılmaktadır: “Genel müdür, genel müdür yardımcıları... Bu yapıların her birinde oyunun kurallarını belirleyecek, düzenli gözlemleyecek, hakem gibi maçın içinde olacak bir yönetim kurulu yapısı yok Türkiye’de. Bence zorbalık kurumda kuralların, kaidelerin ve denetim mekanizmalarının tanımlanmamış olmasından kaynaklanıyor.”

Yöneticinin değerli kaynak olması: “Kültüre göre değişmekle beraber bir kurumda *yöneticiyi göndermek çok zordur*, çalışana göndermek daha kolaydır.”; “Çalışan haklı olursa, muhtemelen çalışana başka bir şubeye tayin edersin.” ve “Bir yöneticiyi işten çıkarmak, yerini değiştirmek, bir çalışanın yerini değiştirmekten daha zor. Bunun ben aslında kültürel olarak bizde sıkıntıları olmakla beraber dünya da çok farklı olduğunu zannetmiyorum.” fikirleri örgüt sistemi içinde *yöneticiye verilen değer*in yönetim rolü olmayan kişilere göre daha fazla olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla zorbalık yapan bir yönetici her şeye rağmen yerini kurum içinde koruyabilirken, daha az gücü olan bir mağdur en iyi ihtimalle başka bir yere transfer edilmektedir. Çünkü bir İK profesyonelinin de belirttiği gibi “Yöneticileri çok daha iyi seçiyorsunuz. Müşteri portföyü olabiliyor. Bir sürü hedef var, para kazandırıyor olabiliyor. Onu feda edemiyorsunuz yani. Ama çalışana hareket ettirmek, başka bir yere koymak çok daha kolay.”

Zorbalığın Çalışanı İşten Çıkartmak İçin Araç Olarak Düşünülmesi

Çalışanların kendi kararıyla işten ayrılmasını sağlamak zorbalık davranışlarının gerekçesi olarak mülakatlarda en sık vurgulanan konu oldu. **Çalışmak istemediği kişiyi uzaklaştırmak** esas amaç olarak görülüyor: “Üstten birisi yaparsa anla ki o adam işten ayrılacak ya da terfi alamayacak, mağdur edilecek.”

Bu kapsamda çalışanın **tazminat hakkını kullanmadan ayrılmasını sağlamak** esas güdüleyici olarak gözlendi: “İşyerinin çıkarları düşünülerek, kişi istifa etmeye zorlanır. Kendi istifa etsin ki tazminat almasın.” Bir katılımcıya göre;

“İşverenin belli bir performansa ulaşamayan personeliyle her zaman yollarını ayırmak için bütçesi olmuyor. Yani tazminatını ödeyip, kardeşim ben senle artık çalışmayacağım diyemiyor. İşte eğitim veriyor, yazılı olarak uyarıyor mesela ama personel herhangi bir gelişme gösteremiyor. Böyle bir durumda da kendisi istifa etsin diye çalışılıyor.”

Diğer bir husus, **işverenin iş mahkemeleri ile uğraşmak istememesi** olarak gözlendi: “Tazminatla çıkaralım dediği zaman iş mahkemeleri çoğunlukla işçiden yana. İşverenler mahkemelerle çok fazla uğraşmamak için de çalışanı yıldırıyor.”

Kişisel çatışmalar/Çıkar çatışmaları

Zorbalık davranışlarının tetikleyicileri arasında kişiler arası çatışmalar da önemli bir tema olarak ortaya çıktı. **Yöneticinin astın ilerlemesini engellemeye çalışması** kapsamında bir katılımcının görüşüne göre yöneticiler astlarını zaman zaman tehdit olarak görebilmektedir: “Yöneticiler beraber çalışmak istemediği kişiyle ilgili olarak ‘Ya benim yerime geçerse’ kaygısı yaşayabiliyor. Mesela birim müdürü, aşığdan parlayan bir kaç tane yıldız var, biraz ön plana çıktı mı onları küçük görme, eleme! Çünkü kendisi için bir tehdit.”

Kişilerin başarıyı alkışlamak yerine eleştirmeyi tercih etmesi kapsamında ise “Biraz da insanın sahip olduğu kıskançlık gibi duygular” ve “Kökeninde insan var. Çıkar çatışması var. Kariyer yollarında daha yukarı çıkma isteği var.” gibi nedenler vurgulanmaktadır.

Zorbalığın Sonuçları

İş ortamında zorbalığın doğurduğu sonuçlar hakkında katılımcılardan alınan görüşler bir araya getirildiğinde, sonuçların **mağdur**, **örgüt** ve **zorba** ölçeğinde incelenebileceği anlaşılmaktadır.

Öncelikle mağdura ilişkin sonuçlara bakarsak, zorbalığa maruz kalan çalışanların **duygusal durumlarına**, **fiziksel ve psikolojik sağlıklarına**, **davranışlarına** ve **motivasyonuna** yansıyan sonuçlardan bahsedilmektedir:

Mağdurun duygusal durumuna yansımaları: Çalışanların “benimle çalışmak istemiyorlar” duygusu yaşamaya başladığı, bu durumun “adamı canından bezdireceği”, “özgüvenini kaybettireceği”, insanın kendini “önemsiz ve değersiz hissedeceği” ve “iş tatminsizliği” yaşayacağı belirtilmektedir. Bu kapsamda işe yaramazlık hissi de bir temadır. Bir katılımcı duygusunu şöyle anlatıyor: “Önem taşıyan bütün sorumlulukların alındığını ve bana atıyorum hadi bakalım şu adaylar aranacak, randevuya çağır dediklerini düşün. Yaparsam ben biterim, kendimi çok kötü, hiçbir işe yaramıyormuşum gibi hissedirim, psikolojim bozulur.” Bir katılımcı “Kişi için motivasyonu attıran şey maaştan çok çevre ve iş ortamı oluyor” demektedir, örneğin fikirleri göz ardı edilerek zorbalığa maruz kalan çalışanların, diğer çalışanların fikirlerine önem verildiğini gördüğünde diğerlerinin kayırıldığı düşüncesine kapılacağını, bunun da **motivasyon eksikliğine** yol açacağını düşünmektedir. Bir

başka katılımcı ise asttan yöneticiye zorbalık örneği vererek “Bir ast yöneticisinin fikirlerini dinlemiyorsa bu durum kin tutma olayına da dönüşebilir. Yönetici ‘Madem o beni dinlemiyor, ben yapacağımı bilirim’ derse daha kötü yönlere de kayabilir. Yönetici tarafından bunun algısı çok farklı olabilir. Yöneticilerde moral bozukluğu değil de bir öfke yaratabilir bu tip bir davranış.” demektedir; yani özellikle yöneticilerin mağdur olduğu durumda *kin ve öfkenin* ortaya çıkacağı belirtilmektedir.

Mağdurun fiziksel ve psikolojik sağlıklarına yansımaları: Bir katılımcı kendisinin çok ciddi düzeye varmasa da daha önce zorbalığa maruz kaldığını ve “Her yerimde yaralar çıktı sıkıntıdan.” diyerek psikolojik kökene dayalı yaşadığı fiziksel sağlık sorunlarına işaret etmektedir. Bir başkası “Bu seni çok rahatsız eder ve hiç bir çözüm noktası olmaz. Kendi kendini kahredersin. Bu hastalıklara bile yol açabilir.” demekte; bir katılımcı “Direkt kişinin çalışma motivasyonunu etkileyen, depresyona kadar gidebilecek şeyler. Psikolojik olarak çok yıpratıcı, çok yıkan bir şey. Bu yüzden hayatta bocalayan, hayata bakışı negatife dönen ve psikolojik sorunlar yaşayan insanlar gördüm.” açıklamasıyla zorbalığın psikolojik sağlığa etkilerine vurgu yapmaktadır.

Mağdurun davranışlarına yansımaları: İşyerinde zorbalığa maruz kalan kişilerin tepkileri arasında vurgulananlardan birisi *çalışanın katkısını azaltmasıdır*. Bir katılımcıya göre: “Mobbing’e maruz kalan insanların ilk tepkisi *katkısını azaltmak* ve *iş yavaşlatmak*. Bunu çok duydum iş hayatında ‘18.00’den sonraya niye kalacağım? Bana ne veriyor ki? Faydası mı var, takdir mi görüyoruz? Sonra idari izin almaya çalışıyorlar, işe geç geliyorlar...” *İşe devamsızlık* ve buna bağlı *sağlık raporlu iş günü kayıplarının pasif tepkiler* olduğu da belirtilmektedir: “Pasif bir yaklaşım ama mobbing’e maruz kalan için rapor çok başvuru olan bir yol. Bunlar mobbing’le ilgili sinyallerdir.” Diğer bir davranışsal sonuç ise *işten kendi isteği ile ayrılmasıdır*: “İşten çıkış mülakatlarında, kişi başka iş buldu, iyi ücretle gidiyorum gibi şeyler söylüyor ama, biraz derine indiğimizde görüyoruz ki yöneticisiyle yaşadığı problem var.” Diğer taraftan çalışanların *direkt tepki* verdiği durumlardan da bahsedilmektedir: “Daha cesareti yüksek çalışanlarımız var her kurumda. Onlar da direkt yazılı olarak ilgili makamlara şikâyetle bulunabiliyorlar. Benim idarecim bana mobbing yapıyor, kötü davranıyor diyorlar.”

Zorbalığın örgüte yansımalarında ise örneğin “çalışanın sosyal medyada olumsuz diyaloglarda bulunması” ve “şirket imajını kötü yansıtması” zorbalığın *şirket imajını zedeleyici etkisi* hakkında fikir vermektedir. Mağdur hakkında “Fikirlerini ortaya koyamaz, kendini baskı altında hissediyor, verimli çalışamaz, bir yere ulaşamayacağını düşünür. Üstlerine güvensizliği vardır, şirkete güvensizliği vardır. Fakat gerek mecburiyetten, gerekse işine duyduğu sadakatten kimseye söyleyemez, gittikçe verimi düşer, olduğu yerde sayar. İstifaya kadar gidebilir.” görüşü zorbalığa bağlı olarak *insan kaynağının verimliliğinde düşüşün* nasıl gerçekleştiğini ve çalışanın nasıl kaybedildiğini bir süreç olarak net şekilde açıklamaktadır. Bir diğer İK profesyoneli “Bunlar şirket içindeki motivasyonu, işbirliğini, ekip çalışmasını,

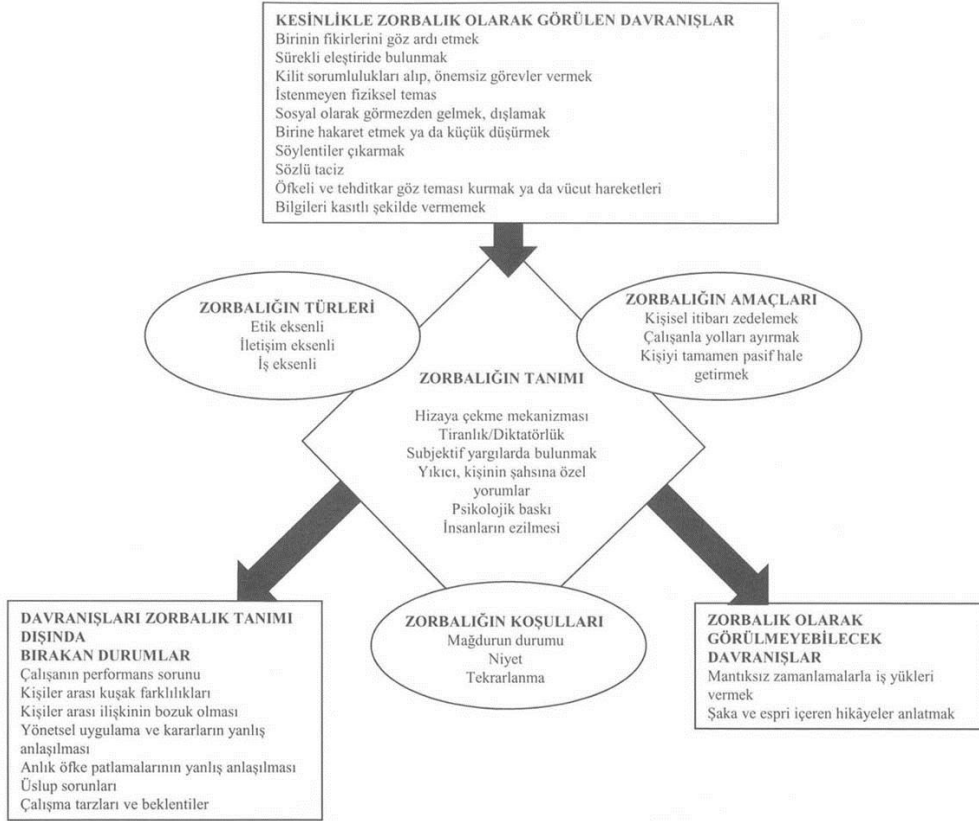
memnuniyeti etkileyen konular. Dolayısıyla mutsuz çalışanlar şirketin performansını da etkiliyor. Mobbing yüzünden motivasyonları düşük olduğu zaman insanlar işini de yapamaz hale geliyor.” demektedir.

Zorbalık davranışını sergileyen kişinin, yani **zorbanın kendisine yansımaları** kapsamında ise katılımcılar *zorbanın iş akdinin feshi* ile ilgili örneklerden bahsetmektedir; bir katılımcıya göre, “Bu yasalar tarafından belirtilmiştir zaten. Doğruluğu tespit edilirse kişinin iş akdinin feshi gerçekleşir.” Bir başka İK profesyoneli yaşadığı örneği şöyle anlatmaktadır: “Projeyi yöneten kişi küfür ediyor, bağırıyor, çağırıyor. Bizim için de çok kritik bir adamdı. Yabancı bir CEO’muz vardı o zaman. İzah ettim, ‘işini çok iyi yapan biri, ama çok ahlaksız’ dedim. Söylediği şeyleri, denetim raporlarını önüne koyduk. Attık işten.” Ancak diğer sorulara verilen cevaplarda, zorbanın gücü elinde bulunduran kişi olması durumunda, astın işini riske atmamak için kötü muameleye boyun eğdiği ve kurum içi şikâyet mekanizmalarını harekete geçirmede olduğu durumların daha yaygın olduğunu biliyoruz. Bir katılımcı daha önce zorbalık sergilediği için bir yöneticiyi işten çıkarttıklarını ve bu kişinin “kendisi gibi iyi çalışan bir adama bu yüzden tepki verilmesini” çok garipsediğini ifade etmektedir; bu bilgi zorbalık sergileyen kişilerde bir farkındalık problemi olabileceğine dair fikir vermektedir.

Tartışma

İş ortamındaki zorbalık olgusuna, İK profesyonellerinin verdikleri anlamı yakalamayı ve İK’nın bakışından zorbalığın tanımını, tetikleyicilerini ve sonuçlarını belirlemeyi hedefleyen bu araştırmanın zengin bir veri sunduğunu söyleyebiliriz. Zorbalığın tanımı konusundaki görüşleri Şekil 1’deki gibi özetleyebilir ve İK profesyonellerinin zorbalığı şu şekilde tanımladığını söyleyebiliriz: Belirli bir kişinin hedef haline getirildiği, tek taraflı, genelde üstten asta yönelik gerçekleşen, kasıt içeren, sistematik, tekrarlanan, mağdurun kişisel itibarını zedelemeyi, kişiyi pasif hale getirmeyi ve işten kendi isteği ile ayrılmasını hedefleyen, adil olmayan, bireye zarar veren, bireyin işi, çalışma arkadaşları, bölümü ve örgütü ile ilişkisini zedeleyen tüm tavır ve davranışlardır.

Şekil 1: İK Profesyonellerinin görüşlerine göre zorbalığın tanımında yer alan boyutlar ve davranışlar



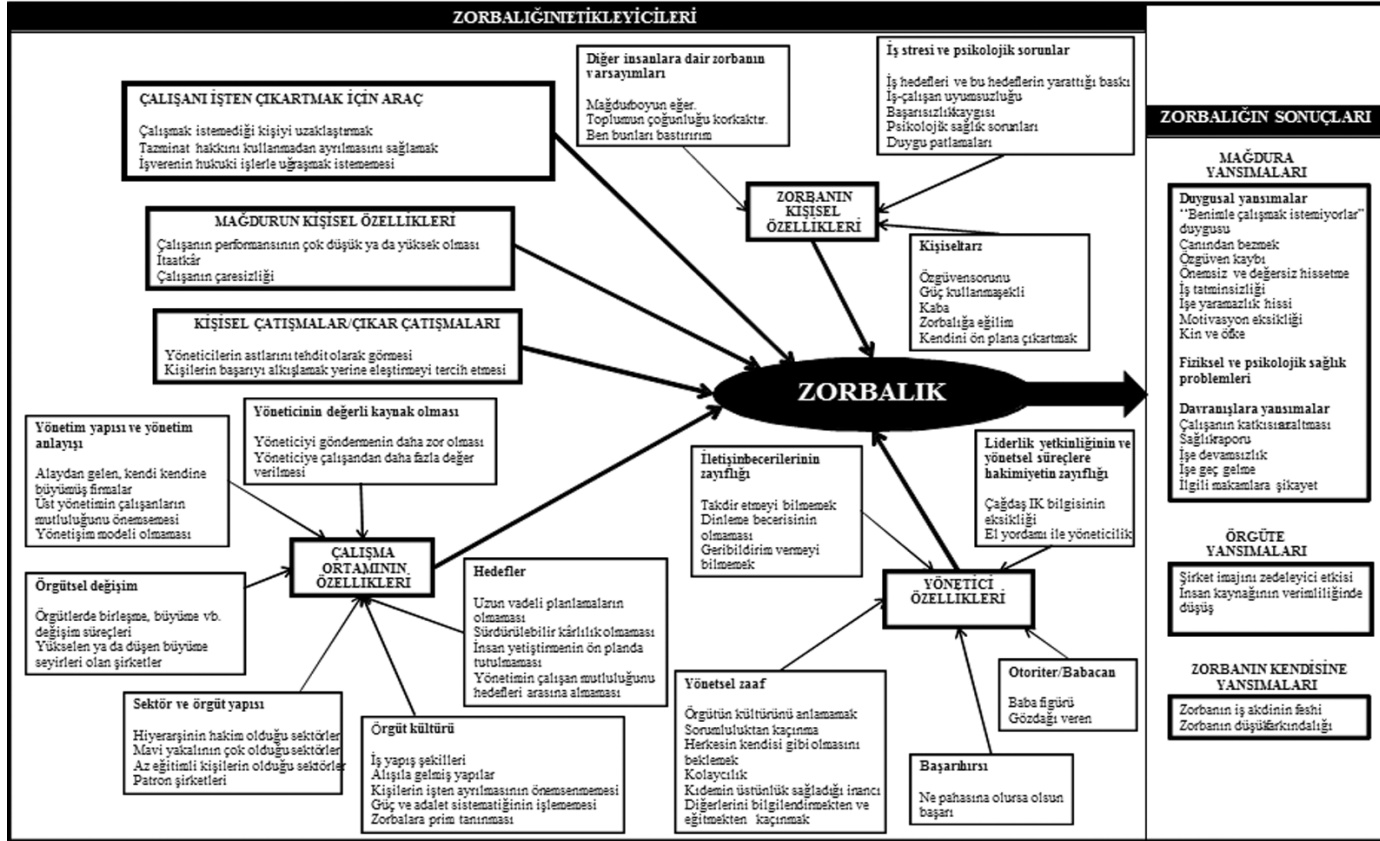
Zorbalığın Türkiye ve İK profesyonelleri bağlamındaki bu tanımı, Taşkın'ın (2015), mobbingi Türk Ceza Kanunu bakımından değerlendirdiği makalesinde vurguladığı unsurlarla uyuşmaktadır. Taşkın'a göre çalışma ortamında bir saldırganın mağdura yönelik davranışlarının mobbing olarak değerlendirilebilmesi için, (a) fail, aynı işyerinde işveren veya çalışan olmalıdır; (b) eylemler sık, sürekli ve sistematik olmalıdır; (c) mobbingi oluşturan söz ve hareketler belli amaç ve kasıtlı yapılmalıdır; (d) eylem veya davranışlar zarar verici nitelikte olmalıdır; (e) eylemler haksız olmalıdır; (f) güçler arasında denge olmamalıdır.

İK Profesyonelleri, araştırmaya konu olan 12 davranışın, Türk kültürü açısından kabul edilemeyecek davranışlar olduğunu söylemekte ve zorbalık kategorisine koymaktadır. Ancak birisi hakkında şaka ve espri içeren hikâyeler anlatmak, taraflar arasında samimiyet olması halinde daha kabul edilebilir bir davranış olarak gözlendi. Mantıksız zamanlamalarla, üstesinden gelinemeyecek iş yükleri ve görevler vermek ise modern çalışma hayatının koşulları arasında görülerek daha düşük sıklıkla zorbalık kategorisine konulan bir davranış oldu.

İK Profesyonelleri bu davranışları, mağduru otoriteye boyun eğme hale getirmek için kullanılan bir araç olarak tarif etmektedir. Çalışanlar ile yöneticilerin bu konuda yeterli bilince sahip olmaması nedeniyle bu davranışların çoğunlukla iletişim sorunu, yönetim becerilerindeki eksiklik, üslup problemi olarak görüldüğünü de belirttiler. Ahlaki normlar açısından kişilere sorsanız kesinlikle kabul edilemeyecek ve zorbalık kategorisine konulacak bu davranışların, ne yazık ki çalışma yaşamında sıklıkla gözlenen davranışlar olduğunu da aktardılar. Yani İK profesyonelleri toplumsal olarak kimsenin onaylayamayacağı bu davranışların, aynı zamanda sıklıkla gözleniyor olmasının örgüt içinde tutarsız bir iklim yarattığını belirtmektedir.

İK profesyonellerine göre, ülkemizde zorbalık daha çok üstten asta doğru yapılmaktadır; asttan üste ve eşitler arası zorbalık konusu çok ön plana çıkmadı. Yöneticilerin asttan gelen bir zorbalıkla karşılaşması halinde ise aslında halen gücü elinde bulunduran kişi olarak çok da etkilenmeyeceği ya da yöneticinin kin ve öfke içeren reaksiyonlar vereceği belirtildi. Her ne kadar İK profesyonelleri bahsetmediyse de aslında astlar ve akranlar arasında da aynı duyguların ortaya çıkabileceğini söyleyebiliriz. Çalışma hayatındaki zorbalık problemini, öfkeyle, intikam duygusu ve misilleme davranışlarıyla ilişkilendiren pek çok çalışma olduğunu biliyoruz (Einarsen, 2000; Moreno-Jiménez vd., 2009). Dolayısıyla adil olmayan ve kendisine yönelik şiddet içeren tepkilerle karşılaşan her kademedeki çalışanın duygusal olarak benzer tepkiler vermesi beklenebilir.

Şekil 2: İK profesyonellerinin gözünden çalışma ortamındaki zorbalığın tetikleyicileri ve sonuçları



İK profesyonellerinin zorbalığın tetikleyicileri ve sonuçları hakkında verdikleri bilgileri ise Şekil 2’de sunulan modelle özetlemek mümkündür. Buna göre İK profesyonelleri, yöneticilerin bir asta ya düşük performansı olduğu için ya da nitelikleri nedeniyle kendisine rakip olabileceği için zorbalık yapabildiğini söylemektedir. Bu gözlem, astı yıldırım amacıyla gösterilen davranışlar için yöneticiyi güdüleyen bir performans normu olduğu yönünde Jensen ve arkadaşlarının (2014) ortaya attığı görüşle tutarlılık göstermektedir. Belirli bir performans normunun altında kalanlar, bağırma, küfür, saldırgan vücut hareketleri gibi tepkileri içeren açık saldırgan davranışlar için hedef haline gelmektedir; normun üstünde kalanlar, yani yüksek performans gösterenler ise bilginin saklanması, gerekli kaynakların verilmemesi, sabotaj gibi üstü örtülü saldırgan davranışlara hedef olmaktadır.

Her iki durumda da amaç çalışanın kendi kararı ile işten ayrılmasını sağlamak ve böylelikle kıdem tazminatlarının ödenmemesi sayesinde şirkete olan maliyetin azaltılmasıdır. Bu anlamda zorbalığın çalışanların işten ayrılması için bir enstrüman olarak kullanıldığını söyleyebiliriz. Bu çalışmada işverenin iş mahkemeleri ile uğraşmak istemediği için zorbalığı yine bir enstrüman gibi kullanması orijinal bir tema olarak karşımıza çıktı. Yani, işveren tazminatını vererek iş akdini feshetme yolunu seçtiğinde, çalışanın işten haksız şekilde çıkarıldığı iddiası ile dava açması durumunda ortaya çıkan hukuki süreçle işverenin uğraşmak istememesi ve çalışanı yıldırarak işten ayrılmaya yöneltmesi Türkiye bağlamında daha detaylı incelenmeli ve diğer ülkelerle karşılaştırılarak araştırılmalıdır.

İK profesyonelleri hem kötü yöneticilik uygulamalarına, hem de güç sahiplerinin otoriter niteliklerine vurgu yapmaktadır. Astların ise boyun eğmeye hazır tavırları ve açıkça çatışmaktan kaçınmaları da zorbalık için uygun koşul yaratmaktadır. Çalışanların ekonomik olarak bağımlı olması ve iş fırsatları açısından seçeneksiz olması zorbalık karşısında sessiz kalmasına da neden olmaktadır.

Geribildirim alma ve verme konusundaki yetkinliklerin zayıf olması, dolaylı iletişim yöntemlerinin tercih edilmesi hem yönetici hem de ast için öne çıkan ortak özellikler olarak belirtilmektedir. Bu kapsamda Türkiye kültürüne sıklıkla atıfta bulunulduğunu ve kültürel göstergeler konusunda önemli bir veri olduğunu görüyoruz. Örneğin otelcilik sektöründen bir katılımcı şu vurguyu yapıyor:

“Büyürken anne, babası, öğretmeni tarafından buna maruz kalıyor. Dolayısıyla bir işletmeye başladığı zaman departman müdürünün ona sesini yükseltmesi garip gelmiyor. Bu kötü bir şey ama mesela burada mutfakta tabaklar uçuşuyor. Kendi aralarında bir hiyerarşi vardır; tam bir disiplin söz konusudur. Hiç düşünebiliyor musunuz bir departman müdürünün tabakları beğenmediği için fırlattığını? Kesinlikle kabul edilemez bir şeydir; ama oradaki insanların iletişim şekli bu olduğu için ve alışkın oldukları için yadırgamıyorlar. Bana böyle davranamaz demiyorlar. Çünkü yetişme çağı boyunca yüksek sesle konuşmuş ona. Bu bence en kötüsü.”

Bu ve benzeri anlatımlarla kültüre yapılan atıfları, bu makalenin sınırları içinde sığdırma imkânı olmadığı için zorbalığı tetikleyen kültürel unsurlar başka bir makalede ele alınacaktır.

Branch ve arkadaşları (2013) geliştirdikleri modelde örgütsel özellikleri zorbalığı tetikleyen unsurlar arasında belirtmektedir. Türkiye verisinde İK profesyonellerine göre de, kurumun içinde bulunduğu sektör, bunun şekillendirdiği işgücü özellikleri, örgütün yaşam döngüsü içinde hangi noktada yer aldığı, örgütün bu döngü içinde deneyimlediği değişim süreçleri zorbalık problemini etkileyen örgüt özellikleridir. Bunun yanında örgüt kültürü kapsamında, sürdürülebilirlik ya da dönemsel kârlılıktan hangisinin öne çıktığı, bunun içinde insan kaynağı için mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmayı ne düzeyde öncelik haline getirdiği ve bu ortamı yaratmaktan sorumlu olan yöneticiler için herhangi bir hesap verme mekanizmasının olup olmadığı da kritik önem taşımaktadır. Burada özellikle öne çıkan unsurlardan birisi, yöneticilerin daha değerli kaynak olarak görülmesi, dolayısıyla çalışanların daha kolay gözden çıkarılabilesidir. İşte özellikle burada, İK profesyonellerinin zorbalık vakalarını ele alırken üstleneceği rol kritik önem taşımaktadır. İK bölümlerinin adil ve tarafsız bir pozisyon alması bu süreçte ilk adımdır ve zorbalık problemi ile karşılaşan mağdur tarafından hiçbir kuşku duymadan başvurabileceği bir kanal olabilmelidir. Ancak İK bölümlerinin, çalışan kadar yöneticiye de yakın olması zorunluluğu, bu konuyu Harrington ve arkadaşlarının (2012) isimlendirdiği gibi İK profesyonellerinin dokunmaya çekindiği bir sıcaklığa taşımaktadır.

Yang ve arkadaşlarının (2014), taciz, öfke, kabalık, zorbalık gibi tüm davranışların gözlendiği örgütlerin “kötü muamele iklimi”ne, bu davranışsal sorunlarla mücadele eden örgütlerin ise “kötü muamele ile mücadele iklimi”ne sahip olduğunu belirtmektedir. Kötü muameleyi azaltıcı çabalar, kötü muameleye maruz kalma ile çalışanın genel duygusal durumu ve işle ilgili tutumları arasındaki ilişkiyi modellemeye çalışmışlardır. Yang ve arkadaşları (2014), çalışanlara yönelik kötü muamelenin olmadığı bir örgüt ikliminin, kötü muameleyi azaltmak için motivasyon ve performans yarattığını; çalışanın örgüte bağlılığı ve iş tatmini üzerinde arttırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Algılanan iklimin kötü muameleyi tetikleyici nitelikte olması ise işten ayrılma niyetini, duygusal ve fiziksel gerilim, endişe ve öfkeyi yükseltmektedir.

Gerek Yang ve arkadaşları (2014) gerekse giriş bölümünde özetlenen meta-analiz çalışmalarında gördüğümüz gibi zorbalık, örgüte bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans gibi iş ve örgütle ilişkili tutum ve davranışları düşüren bir etkiye sahiptir. İK profesyonelleri de zorbalık mağduru çalışanların ilk tepki olarak katkılarını azaltmaya, özellikle sağlık raporu olarak devamsızlık yapmaya ve işe geç gelmeye başladığını söylemektedir. Yine meta-analitik çalışmalarda zorbalığın psikolojik sağlık sorunları, gerilim, tükenmişlik, endişe ve fiziksel sağlık sorunlarını tetikleyici rolüne yapılan vurgu Türkiye verisinde de karşımıza çıkmaktadır.

Zorbalık probleminin mağdur için doğurduğu sonuçların yanında zorbaya da yansımaları olduğunu görüyoruz. Zorbalığa “sıfır tolerans politikası” olan işletmelerde ortaya çıkan vakalarda, zorbanın işten çıkarıldığı anlaşılmaktadır. Ancak katılımcılar, zorbanın örgüt performansına önemli katkı sağlayan bir kişi olması durumunda, kötü muamelelerinin göz ardı edilebildiğini de söylemektedir. Bu durum, zorbanın iş akdinin sona erdirilmesinin nispeten az rastlanan ya da hemen işleme konulamayan bir sonuç olduğunu gösteriyor.

İşten ayrılmak zorunda bırakılmış kişilerin, deneyimlerini çevresiyle paylaşması; yazılı, görsel ya da sosyal medya kanallarıyla daha geniş bir çevreye bu bilginin aktarılması zorbalığın örgüt için yarattığı tehditler arasındadır. Örgüte bağlı, iş memnuniyeti, motivasyonu ve performansı yüksek bir çalışan kitlesine sahip olmayı arzu eden kurumların bu özelliklerdeki çalışanlarını kaybetmesi daha da önemli bir risktir. Zorbalık vakalarında, yönetim ve özellikle de İK profesyonellerinin zorbayı sahiplenmesi ve mağduru gözden çıkararak bir tavır takınması durumunda özellikle haklarını savunmaya hazır olan çalışan kitlesinin şirket imajını zedeleyici aksiyonlar almasının önüne geçilemez. Her ne kadar bir katılımcı “Ben bunu çok az bir kesiminin aktif şekilde dile getirdiğini düşünüyorum Türkiye’de. Mobbing nedir biliyorlar ama kendisinin mobbing’e maruz kaldığını fark etmeyen çok insan olduğunu düşünüyorum.” dese de bu problem karşısında atak ve direkt hareket eden, şikâyet mekanizmalarını harekete geçiren çalışanlar da olduğunu biliyoruz. Haklarını savunabilen kişilerin varlığı ve bu mücadelenin dillendirilmesi, zorbayı caydırarak bu vakaların ortaya çıkma olasılığını düşüreceği gibi, halen devam eden vakalarda da mağduru aksiyon alma konusunda cesaretlendirecektir. Bu kapsamda İK profesyonellerine çok önemli roller düşüyor. Bu araştırmanın hedef kitlesini oluşturan kişiler zorbalığın önlenmesi ve ortaya çıkan zorbalık vakalarının sağlıklı şekilde çözümlenebilmesi için yapılacaklar konusunda da değerli önerilerde bulundular. Bu bulguları da bu makalenin sınırları içine dahil etmek mümkün olmadığı için çalışma ortamındaki zorbalık sorunu açısından İK profesyonellerinin rolleri ayrı bir makalede ele alınacaktır.

Türkiye’de ulusal dergilerde yayımlanan makalelere bakıldığında psikolojik yıldırma konusunun farklı mesleklerden, sektörlerden çalışan grupları üzerinden ve ağırlıklı olarak nicel teknikler ile araştırıldığını görüyoruz. Mevcut araştırmalar çoğunlukla Leymann’ın Psikolojik Terör Ölçeği’nin (1996) çevirisi kullanılarak yürütülen anket çalışmalarıdır; yani tümdengimsel bir yöntem kullanılmaktadır. Makalenin girişinde de belirtildiği gibi “mobbing” kelimesinin yaygın olarak kullanılması dahi bu olgunun yerel dinamiklerine yeteri kadar odaklanılmadığı konusunda bir işaret olabilir. Yakın dönemde başlayan nitel araştırmalar bu konuda hem tümevarımsal olması hem de yerel bağlamı vermesi açısından önem taşımaktadır; örneğin, Yüçetürk (2012) psikolojik yıldırma eylemlerinin önlenmesinde sendikaların rolünü; Karatuna (2015) mağdurun zorbalıkla başa çıkma stratejilerini nitel teknikler ile araştırmaktadır. Ancak gerek nitel gerekse nicel araştırmalar arasında insan kaynakları yönetimi alanında çalışanları örneklem olarak

seçen bir araştırma yer almamaktadır. Bu araştırmada sunulan bulgular, bu kapsamdaki açığı kapatması açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, İK profesyonellerinin zorbalık olgusuna dair tanımları, bunu tetikleyen nedenler ve zorbalığın ortaya çıkardığı sonuçlar konusundaki görüşlerini sunan bu makalenin devam eden kültürler arası proje için Türkiye bağlamında bir çerçeve sunduğunu söyleyebiliriz. Bu bulguların daha geniş bir örnekleme test edilmesi ve İK profesyonelleri dışında diğer yönetim kademelerindeki kişilerin zorbalık problemini nasıl tanımladıklarına bakılması, işletmelerde “kötü muamele” meselesini ülkemiz literatüründe daha kritik bir yere oturtacaktır. Ayrıca, nitel araştırma tekniğine dayalı bu araştırmada elde edilen bulguların derinliği sayesinde çok sayıda hipotez geliştirilmesi ve bunları gerek nitel gerekse nicel yöntemlerle araştırmak üzere adım atılması da mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, A. (1992) "Holding against workplace harassment and bullying", **Personnel Management**, **24**, 38–50.
- Agervold, M. (2009) "The significance of organisational factors for the incidence of bullying", **Scandinavian Journal of Psychology**, **50(3)**, 267-276.
- Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, E. ve Omay, U. (2006) "İşyerinde Psikolojik Taciz: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, **56**, 1-54.
- Ashfort, B. (1994) "Petty tyranny in organizations", **Human Relations**, **47**, 755–778.
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996) "Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes", **Aggressive Behavior**, **22**, 161–173.
- Baillien, E., De Cuyper, N., ve De Witte, H. (2011) "Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of Karasek's Job Demand Control Model for targets and perpetrators", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, **84**, 191–208.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. ve De Cuyper, N. (2009) "A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model", **Journal of Community and Applied Social Psychology**, **19**, 1–16.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007) "The job demands-resources model: State of the art", **Journal of Managerial Psychology**, **22**, 309-328.
- Bassmann, E. S. (1992) **Abuse in the workplace: Management remedies and bottom line impact**, Westport, CT: Quorum Books.
- Bilgel, N., Aytac, S. ve Bayram, N. (2006). "Bullying in Turkish white-collar workers", **Organizational Medicine**, **56**, 226–231.
- Bowling, N. A., ve Beehr, T. A. (2006) "Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, **91**, 998–1012.
- Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2013) "Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review", **International Journal of Management Reviews**, **15**, 280–299.
- Brodsky, C. M. (1976) **The harassed worker**, Toronto, ON:Lexington Books.
- Ciby, M. ve Raya, R.P. (2014) "Exploring Victims' Experiences of Workplace Bullying: A Grounded Theory Approach", **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, **39**, 69-81.
- Cilliers, F. (2012) "A systems psychodynamic description of organisational bullying experiences", **SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde**, **38(2)**, 994-1005.

- Cowan, R. L. (2009) “Rocking the Boat” and “Continuing To Fight”: Un/Productive Episodes and the Problem of Workplace Bullying”, **Human Communication, 12**, 283-302.
- Cowan, R. L. (2011). “Yes, we have an anti-bullying policy, but...”: HR professionals’ understandings and experiences with workplace bullying policy”, **Communication Studies, 62**, 307-327.
- Cowan, R. L. (2012) “It’s complicated: Defining workplace bullying from the human resource professional’s perspective”, **Management Communication Quarterly, 26**, 377-403.
- Cowan, R. L. (2013) “*it Rolls Downhill” and Other Attributions for Why Adult Bullying Happens in Organizations From the Human Resource Professional's Perspective”, **Qualitative Research Reports in Communication, 14**, 97-104,
- Cowan, R. L. ve Salin, D. (2015) “Human Resource Professionals' Perceptions of Workplace Bullying from Across the Globe”, **75th Annual Meeting of the Academy of Management**, 7-11 Ağustos, Kanada, British Columbia, Vancouver.
- D’Cruz, P. ve Noronha, E. (2010) “Protecting my interests: HRM and targets’ coping with workplace bullying”, **The Qualitative Report, 15**, 507-534.
- Einarsen, S. (2000) “Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach”, **Aggression and Violent Behavior, 5**, 379-401.
- Harrington, S., Rayner, C. ve Warren, S. (2012) “Too hot to handle? Trust and human resource practitioners' implementation of anti-bullying policy”, **Human Resource Management Journal, 22**, 392-408.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., ve Einarsen, S. (2007) “Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study”, **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 21(3)**, 220-242.
- Hauge, L.J, Skogstad, A. ve Einarsen, S. (2009) “Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others?”, **Work and Stress, 23 (4)**, 349-358.
- Hershcovis, M.S. ve Barling, J. (2010) “Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators”, **Journal of Organizational Behavior, 31**, 24–44.
- Hershcovis, M.S. (2011) “Incivility, social undermining, bullying. . .oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research”, **Journal of Organizational Behavior, 32**, 499–519.
- Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C. L., ve Einarsen, S. (2010) “Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying”, **British Journal of Management, 21(2)**, 453-468.

- Işık, İ. (2015) “HRM Professionals’ Perceptions of Workplace Bullying in the Cultural Context of Turkey”, **75th Annual Meeting of the Academy of Management**, 7-11 Ağustos, Kanada, British Colombia, Vancouver.
- Jenkins, M. F., Zapf, D., Winefield, H. ve Sarris, A. (2012) “Bullying Allegations from the Accused”, **British Journal of Management**, **23**, 489-501.
- Jensen, J.M., Patel, P.C., ve Raver, J.L. (2014) “Is it Better to Be Average? High and Low Performance as Predictors of Employee Victimization”, **Journal of Applied Psychology**, **99**, 296–309.
- Karatuna, I. (2015) “Targets’ coping with workplace bullying: a qualitative study”, **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, **10**, 21 – 37
- Karasek, R. A. (1979) “Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign”, **Administrative Science Quarterly**, **24** (2), 285-308.
- Keashly, L., Trott, V., ve MacLean, L. M. (1994) “Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation”, **Violence and Victims**, **9**, 341–357.
- Leymann, H. (1990) “Mobbing and psychological terror at workplaces”, **Violence and Victims**, **5**, 119–126.
- Leymann, H. (1996) “The content and development of mobbing at work”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, **5**, 165–184.
- Lutgen-Sandvik, P. ve Tracy, S.J. (2012) “Answering five key questions about workplace bullying: How communication scholarship provides thought leadership for transforming abuse at work”, **Management Communication Quarterly**, **26**, 3–47.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Pastor, J.C., Sanz-Vergel, A.I. ve Garrosa, E. (2009) “The moderating effects of psychological detachment and thoughts of revenge in workplace bullying”, **Personality and Individual Differences**, **46**, 359-364.
- Niedl, K. (1995) **Mobbing/bullying in the workplace**. Munich: Rainer Hampp.
- Nielsen, M.B. ve Einarsen, S. (2012) “Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review”, **Work ve Stress**, **26**, 309-332.
- Öcel, H. (2011) “İşyeri Zorbalığı ve Fiziksel Rahatsızlık Belirtileri: Adil Dünya İnancının Düzenleyici Rolü”, **Türk Psikoloji Dergisi**, **26**, 76-89.
- Öcel, H. and Aydın, O. (2010) “Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşısı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi”, **Türk Psikoloji Dergisi** **25**, 73-83.
- Parzefall, M. ve Salin, D. (2010) “Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective”, **Human Relations**, **63**, 761-780.
- Pilch, I. ve Turska, E. (2015) “Relationships Between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target's and the Perpetrator's Perspective”, **Journal of Business Ethics**, **128**, 83-93.

- Robinson, S.L. ve Bennett, R.J. (1995) “A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study”, **Academy of Management Journal**, **38**, 555-572.
- Salin, D. (2008) “The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors”, **Scandinavian Journal of Management**, **24 (3)**, 221-231.
- Salin, D. (2009) “Organisational responses to workplace harassment: an exploratory study”, **Personnel Review**, **38**, 26-44.
- Salin, D. (2011) “The significance of gender for third parties’ perceptions of negative interpersonal behaviour: labelling and explaining negative acts”, **Gender, Work, and Organization**, **18**, 571–591
- Sedivy-Benton, A., Strohschen, G., Cavazos, N. ve Boden-McGill, C. (2015) “Good ol' boys, mean girls, and tyrants: a phenomenological study of the lived experiences and survival strategies of bullied women adult educators”, **Adult Learning**, **26**, 35-41.
- Spector, P.E. ve Fox, S. (2005) “The stressor-emotion model of counterproductive work Behavior”, S. Fox ve P. E. Spector (der.) **Counterproductive behavior. Investigations of actors and targets** içinde, Washington, DC: American Psychological Association, 151-174.
- Taşkın, A. (2015) “İşyerinde Mobbingin Ceza Hukuku Bakımından Değerlendirilmesi”, **Çalışma ve Toplum**, **1**, 221- 258.
- Tepper, B. J., ve Henle, C. A. (2011) “A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, **32**, 487– 498.
- Van den Broeck, A., Baillien, E. ve De Witte, H. (2011) “Workplace bullying: A perspective from the Job Demands-Resources model”, **SA Journal of Industrial Psychology/ SATydskrif vir Bedryfsielkunde**, **37**, 879-891.
- Yang, L., Caughlin, D.E., Gazica, M.W., Tuxillo, D.M. ve Spector, P.E. (2014) “Workplace Mistreatment Climate and Potential Employee and Organizational Outcomes: A Meta-Analytic Review From the Target’s Perspective”, **Journal of Occupational Health Psychology**, **19**, 315–335.
- Yenal, M. (2002) “İşyerinde terör var”, **Yenibir**.
<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=69676> (5.9.2015)
- Yüçetürk, E.E. (2012) “İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlenmede Sendikaların Rolü”, **Çalışma ve Toplum**, **35**, 41-72.
- Wilson, C. B. (1991) “U.S. businesses suffer from workplace trauma”, **Personnel Journal**, **70**, 47–50.
- Zapf, D. (1999) “Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work”, **International Journal of Manpower**, **20(1)**, 70 - 85.

