



**SSAD**

Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

ISSN 2587-2621

Volume 7 Issue 2, July 2023

[sisaddergi@gmail.com](mailto:sisaddergi@gmail.com)

Makale Türü/Article Type: Derleme/Review

Makale Gönderim Tarihi/Received Date: 19.01.2023

Makale Kabul Tarihi/Accepted Date: 30.04.2023

DOI: 10.30692/sisad.1239656

## **ÖRGÜTLERDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR VE PSİKOLOJİK YILDIRMA**

### *Mobbing and Unethical Behavior in Organisations*

**Betül AYÇA**

*Dr. Öğr. Üyesi*

*Trakya Üniversitesi*

*Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık*

*ORCID ID: 0000-0002-9634-9404*

[betulayca@trakya.edu.tr](mailto:betulayca@trakya.edu.tr)

**Atıf/Citation:** Betül Ayça (2023), “Örgütlerde Etik Dışı Davranışlar ve Psikolojik Yıldırma”, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.7, S.2 Temmuz 2023, s.309-320.

**Öz:** Bu çalışmanın amacı örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing), ikinci olarak da cinsel taciz (sexual harassment) konuları ve aralarındaki bağıntıyı incelemektir. Psikolojik yıldırma bir örgüt çalışanına ya da bir grup çalışana yönelik olarak örgüt mensuplarının kötü niyetli, düşmanca zaman içinde belli aralıklarla tekrarlayan, hedef alınan çalışan veya çalışanları yıpratmak, morallerini bozmak amacıyla ahlak ve etik dışı yapılan davranışlardır. Çalışmada önce psikolojik yıldırma kavramının tanımı, nedenleri, psikolojik yıldırma uygulayanlar ve kurbanlar ile bu alandaki teorik gelişmeler özetlenmekte sonra da cinsel taciz konusu mercek altına alınarak kavramın tanımı, cinsel taciz uygulamaları, kurbanların nasıl etkilendiği gibi konuları içermektedir. Psikolojik yıldırma konusunda Leymann'ın bu sürecin özellikleriyle ilgili alandaki çalışma bulgularına göre psikolojik yıldırma uygulamasının nedenleri, uygulayıcının ve kurbanların kişilikleri, psikolojik özellikleri ele alınmış ve ülkemiz hukuk sisteminde bu konuyla ilgili düzenlemelere değinilmiş ve örgütsel faktörler dikkate alınmıştır. Ayrıca tüm dünyadaki örgütlerde de meydana gelen bu iki konuya ilişkin vakaların bağıntısıyla ilgili hukuksal düzenlemeler, örgütün tepe yöneticileri ve örgütlerin insan kaynakları (İK) bölümlerindeki uzmanların sorumluluklarını yerine getirememeleri, örgüt yapısı, kültürü, iletişim kanalları gibi faktörlerle açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Yıldırma, Cinsel Taciz, Örgütsel Çatışma, Agresif Motivasyon.

**Abstract:** The aim of this study is to examine the subjects of mobbing in organizations, and secondly, sexual harassment and the relationship between each other. Mobbing means unethical behaviors against an employee of an organization or a group of employees, which are not based on a certain reason, logic, recurring maliciously, at regular intervals over time, with the aim of wearing down and disrupting the targeted employee or employees. In the study, firstly, the definition of the concept of mobbing, its causes, the practitioners and victims of mobbing and the theoretical developments in this field are summarized, and then sexual harassment focused on, the definition of the concept and applications, how the victims are affected. The study is handled by drawing attention to the connections between these two current issues in the field of organizational behavior and with examples from national and international studies. sexual harassment, which is undesirable but seen in many countries and organizations in Turkey. The characteristics of Leymann's mobbing process, the reasons for the mobbing application according to the findings of the studies in the relevant field, the psychological characteristics of the mobber and the victims were discussed. In addition, the legal regulations related to the correlation of mobbing and sexual harassment cases that occur in organizations all over the

world and the failure of the top managers of the organization and the experts in the human resources (HR) departments of the organizations in both cases to fulfill their responsibilities are explained by factors such as organizational structure, culture, communication channels.

**Keywords:** Mobbing, Sexual Harassment, Organizational Conflict, Aggressive Motivation.

## GİRİŞ

Psikolojik yıldırma (PY) örgüt çalışanına ya da bir grup çalışana yönelik olarak tamamen kasıtlı, onları pasifize etmeyi amaçlayan, kötü niyetli, düşmanca ve zaman içinde belli aralıklarla tekrarlayan ahlaksal değerlere uymayan, etik dışı davranışlar anlamındadır. Türkçe literatürde bazı akademisyenler tarafından psikolojik taciz, psikolojik terör ve iş yeri zorbalığı olarak ifade edilmişse de bu çalışmada mobbing terimi karşılığı olarak psikolojik yıldırma (PY) kullanılmıştır. PY olumsuz ve karşıdaki kişiyi, yıpratma amaçlı davranışlar, tehditler yoluyla hedef alınan çalışana ötekileştirmek, onu güçsüz ve çaresiz bırakmak şeklinde örgütlerde kendini göstermektedir.

Bu terim ilk olarak Konrad Lorenz' in 1963 yılında yayımlanan okullarda ve orduda yabancı bireylere ilişkin olarak kullanılan tanımının, iş psikoloğu olan Leymann'ın (1966) İngilizce çevirisinde yer almıştır. Örgüt çalışanını ya da bir grup çalışanın kişiliğini, itibarını, fiziksel ve genelde psikolojik bütünlüğü etkileyen eylem ve jestleri içeren her türlü davranışlardır (Pranjić vd., 2006). Bundan dolayıdır ki olumsuz, düşmanca, aşağılayıcı davranışlar örgütte hedef alınan kurbanın fizyolojik ve özellikle psikolojik sağlığının bozulmasına ve örgüt içinde verimsiz bir çalışana dönüşmesiyle sonuçlanmaktadır. PY uygulamasında hedef alınan çalışanın kendini ifade özgürlüğünün kısıtlanması, gereksiz görev değişiklikleri, önemsememe gibi negatif davranışlarla kendini göstermektedir. Kurban seçilen çalışan örgütteki konumu itibarıyla güç dengesizliğinden kendini savunmakta zorlanmaktadır. Tınaz'a (2006, s.8) göre iş yaşamında belli çalışanlara üstleri; ekip arkadaşları ve hatta astları, aynı seviyedeki iş arkadaşlarının sistematik olarak uyguladıkları olumsuz, zaman zaman şiddet içerebilen taciz edici davranışlardır. Bu bağlamda daha çok ergenler arasında görülen ve fiziksel şiddet ve hakaret içeren 'bullying' terimi kullanılırken iş dünyasındaki örgütlerdeki genelde fiziksel şiddet içermeyen fakat taciz edici (harassment) ve etik olmayan davranışlar için 'mobbing' teriminin benimsendiğini belirtmek gerekmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümü yine istenmeyen fakat pek çok ülkede ve Türkiye'deki örgütlerde de görülen cinsel taciz (sexual harassment) konusuna ayrılmıştır. Cinsel taciz (CT) bir örgüt çalışanın bir diğerine cinsellikle ilgili beden diliyle sözlü, fiziksel veya dolaylı olarak tacizde bulunması ve bu davranışında ısrarcı olmasıdır. Genellikle üst düzey çalışanlar astlarına karşı değişik sebeplerle tacizde bulunabileceği gibi astlar arasında da aynı olumsuz davranışlar ve istenmeyen tekliflerde bulunduğu bilinmektedir. PY uygulamaları cinsel taciz olayını kapsamamakla birlikte bazı durumlarda cinsel taciz (CT) ile birleşebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, psikolojik yıldırma kavramının ayrıntılarına ilişkin tüm süreci tekrarlamak değil cinsel taciz konusuna da değinilerek ana hatlarıyla bu iki olumsuz ve örgütlerde önemli sorunlar yaratan uygulama ve davranışların tarafları, nedenleri ve özellikleri arasındaki ilişki üzerinde durmaktır.

## Teorik Çerçeve

Mobbing olarak adlandırılan (PY) teriminin özü stratejik ya da insanlardaki duygusal baskılar ve bunların tetikleyici sebeplerle dışa vurulması da dahil olmak üzere her türlü saldırgan (agresif) davranışları içermektedir (Kim, 1976). Hannabus (1998) diğer insanlara karşı olumsuz etkisini fark edemeyen veya kabul edemeyen, bunu anlamak istemeyen çalışanların saldırgan davranışlarını PY olarak tanımlamıştır. Tınaz'a (2006) göre ise PY iş yaşamında belli çalışanlara üstleri, ekip arkadaşları, aynı iş pozisyonundaki iş arkadaşları veya astlarının sistematik olarak uyguladıkları olumsuz, zaman zaman düşük seviyede şiddet içerebilen taciz edici davranışlardır.

Bu bağlamda iş dünyasında fiziksel şiddet içermeyen fakat taciz edici (harassment) düşmanca ve etik olmayan örgüt içi davranışlar için ‘mobbing’ teriminin benimsendiğini belirtmek gerekir. Farklı bilim insanları PY terimini öncelikle örgütte bir çatışma ortamı yaratarak çalışanlarından birisinin ya da birkaçının sorumluluklarını onlardan almak, yaptıkları işleri önemsememek, onları küçük görmek, bu kişi(leri) çalışma ortamından izole etmek ve onlara karşı alaycı, aşağılayıcı bir tavır takınmak gibi her türlü olumsuz davranışların bütünü olarak ifade etmektedirler (Einarsen Hoel, Zapf ve Cooper, 2003, 2011 Einarsen, Raknes, Matthiesen, 1994; Leymann, 1996; Zapf, Knorz ve Kulla, 1996). Çok sayıda akademisyene göre PY ile ilgili literatürün ortak noktası bu etik dışı saldırgan davranışların kasıtlı, tekrarlanan bir strateji olması ve sosyal normlardan sapma (social deviance) olarak nitelendirilmesidir.

Psikolojik yıldırma sürecinin taraflarının üç aktörü vardır; bunlar, psikolojik yıldırma uygulayıcı (mobber); süreçte hedef alınan kişi, kurban (victim) ve aynı iş ortamında olmaları nedeniyle bu durumu izleyenler (followers) olarak tanımlanmaktadır. Ancak her üç grubun da aynı örgüt iklimi içinde çalıştıklarını ve liderlik tarzı, iletişim kanallarının etkinliği, örgüt kültürü ve yapısı gibi özelliklerin de etkisi unutulmamalıdır.

Yahyagil ve Aktaş (2010) PY ile ilgili çalışmalarında Vartia-Väänänen’a atıfla (2003) PY uygulamasının 5 özelliği olarak aşağıdaki durumları belirlemişlerdir:

### **PY Uygulamasının Özellikleri**

1. Süreklilik gösteren, negatif, düşmanca ve belli aralıklarla tekrarlanan davranışlar.
2. PY uygulayan ile kurban arasında örgütsel güç eşitsizliği mevcut olması.
3. Genelde üst pozisyonda çalışan yöneticilerin astlarına ve takım arkadaşlarının kendi aralarından bir diğer çalışana yönelik olması.
4. PY uygulayanın kendi etik dışı davranışlarından ve kurbanın bundan etkilenmesinden zevk duyması
5. Kurbanın örgüt mensuplarıyla olan iletişiminin bozulmasına ve sorumlu olduğu işi yapmasını engelleme ve benzeri negatif davranışlar.

Leymann’a (1996) ait olan ve 4 aşama olarak ifade ettiği PY süreci ise aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Kritik Olay: Tüm sürecin başlangıcı genelde en az iki çalışan arasındaki çatışmadan sonra oluşmakta ve olayın tetikleyicisi durumundaki bu ilk aşamada Leymann, bu başlangıcı ‘mobbing’ olarak nitelememekte (1996, s. 171) ve kısa süreli olduğunu belirtmektedir.
2. Belirli bir çalışana yönelik olan ve uzun bir süre içinde giderek belli bir çalışana hedef alan konuşma, davranışlar ve onu cezalandırmaya yönelik davranışların yoğunlaşması, bu durum, ‘çalışanın/kurbanın’ iş ortamında adeta damgalanmasıdır.
3. Örgüt yönetiminin PY olayını fark ederek müdahalesi en ciddi aşamadır. Burada genelde örgütsel faktörlerden daha çok olayı inceleyenlerin, kurbanın kişilik özelliklerini göz önüne alarak olaya önyargıyla yaklaşımları ve bir sorumluluk almaktan kaçınmaları olmaktadır.
4. Kurbanı işten çıkarmak PY sürecinin sonu olmakta, şikâyetleri ise genelde inandırıcı bulunmamakta ve travmatik durumunu inceleyen profesyoneller dahi PY uygulamasını tetikleyen nedenler üzerinde fazla durmamaktadır.

Leymann tarafından belirlenen bu sürecin aşamaları yabancı (Khoo, 2010; Duffy, 2007) ve Türk akademisyenler tarafından (Gayır ve Özçelik, 2021; Cesim, Şanlı ve Akel, 2018) ilk aşaması ikiye ayrılarak, kritik olay ve saldırgan davranışların başlaması şeklinde açıklamışlar ve PY sürecini 5 aşamalı olarak tanımlamışlardır.

Bu çerçevede PY uygulamasıyla ilgili temel faktörler yurt içindeki ve dışındaki akademisyenlere göre benzer noktalarda birleşmişlerdir (Tınaz, 2006; Gayır ve Özçelik, 2021; Einarsen vd., 2011; Baillien vd., 2009; Özarallı ve Torun, 2007; Salin, 2003, 2005). Ayrıca literatürde sıklıkla belirtilen ve PY uygulamasına yol açan nedenler arasında önde gelen hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

### PY Uygulamasının Nedenleri

1. Çalışanlar arasında giderek artan çatışma durumu
2. Çalışanların iş görevleri ve iş yapma tarzları açısından çıkmaza girmeleri
3. Örgüt kültürünün karakteristikleri ve takım çalışmasındaki uyumsuzluk
4. Bazı çalışanların diğerlerine düşmanca davranma alışkanlığı
5. İş yükünün adaletli dağıtılmamasının yarattığı can sıkıntısı, monotonluk
6. Kurbanın sosyal iletişimini engellemek
7. Kurbanı çalışma ortamında yalnız bırakmak, izole etmek
8. PY aktörünün, kendi davranışından zevk duyması, tatmin olması
9. Kurbanı, iş ortamında gülünç düşürmek, her fırsatta küçümsemek
10. Kurbanı davranışlarından dolayı suçlu olarak hissettirmek.

Einersen, 2003, 2011; Asri, 2018; Karavardar, 2009 PY sürecinin başlaması için ilk olarak örgütte belli çalışanlar arasında bir çatışma durumunun olması, en az 6 ay boyunca her gün, haftada birkaç kez veya ayda birkaç kez olması yapılan araştırmalardan elde edilen önemli bir ampirik bulgu olarak belirtmişlerdir. Örgüt mensupları arasındaki çatışma durumu çoğunlukla çalışanların iş pozisyonları gereği sahip oldukları güç dengesizliği nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu dengesizlik yatay, dikey veya stratejik olarak açıklanabilir. (Maran vd. 2018; Yahyagil ve Aktaş, 2010).

Yatay pozisyon, PY uygulayanla, kurbanın aynı statüde olduğu durumdur, ancak kurban farklı nedenlerle, özellikle kişiliği açısından kendisini daha alt pozisyonda algılayabilmektedir. Dikey durumda ise PY aktörü kesinlikle kurbanın üstü durumundadır. Stratejik pozisyonda ise PY uygulayıcısının amacı kurbanı kendine göre nedenlerle ki bunlar kurbanın kendisinden daha yetenekli, beceri sahibi, çalışkan olması gibi uygulayıcının kurbandan hoşlanmamasına neden olmakta ve bundan dolayı da PY aktörü kurbanı örgütten kovdurmayı amaçlıyor olabilmektedir (Maran vd., 2018).

Ege (2010) tarafından, örgütlerde çalışanlar arasındaki çatışmanın tespiti için geliştirilen 7 ayrı parametre (s.234) de önemlidir. Buna göre örgüt içinde çalışanlar arasında bir uzlaşmazlığın, anlaşmazlığın çatışma olarak kabulü için aşağıdaki parametrelerin ne ölçüde geçerli olduğunu kontrol etmek gerekecektir.

1. Çalışanlar arasındaki çatışma, tarafların yaptıkları işle ilgili olmalıdır.
2. (Sıklık) Kurbanı yönelik saldırgan davranışlar ayda birkaç kez tekrarlanmış olmalıdır.
3. (Süre) Kurbanı yönelik düşmanca davranışlar en az 6 ay sürmüş olmalıdır.
4. Saldırgan davranışlar Leymann tarafından belirlenen en az iki kategoriye girmelidir.
5. Psikolojik yıldırma uygulayan aktör ve kurban arasında iş pozisyonu dengesizliği olmalıdır, kurban daha düşük (veya bu şekilde algılıyor olması) düzeydedir.
6. Psikolojik yıldırma süreci en az Leymann tarafından belirlenen ikinci aşamaya geçmiş olmalıdır.
7. Psikolojik yıldırma süreci tutarlı ve kötü amaçlı bir şekilde örgüt içinde açıkça fark edilmiş olmalıdır.

Psikolojik yıldırma sürecini uygulayan örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri dikkat çekici olup şu üç husus ilk olarak düşünülmelidir. Zapf ve Einarsen'e atıfla Karavardar (2009) psikolojik yıldırma aktörlerini 3 gruba ayırmış olup buna göre; "*Birinci grup öz saygıları tehdit altındaki kişilerden, ikinci grup sosyal yeterlilikten yoksun olan kişilerden ve üçüncü grup da mikropolitik davranışlar<sup>1</sup> sergileyerek psikolojik yıldırma uygulayan kişilerden oluşmaktadır.*" (s.21) denilmiştir.

<sup>1</sup> Mikropolitik davranış: Kişinin, bir başkasını belli şekilde davranmaya yöneltmesi.

PY aktörlerinin kişilik özellikleri hakkında yapılan çeşitli çalışmalar, literatür incelemesine göre (Karavardar, 2009; Maran, 2018); PY kurbanlarına göre daha az sayıda ise de önde gelenler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

### **PY Aktörlerinin Temel Kişilik Özellikleri**

1. Kurbanın kendisine olan özgüvenini ve öz-saygısını önemli ölçüde zedelemek isterler
2. Agresif motivasyona sahiptirler
3. Kendilerini hemen her bakımdan kurbandan üstün görürler
4. Saldırgan davranışlarından bir suçluluk hissetmezler
5. Çatışma sürecinin daha da olumsuz duruma dönüşmesi için çaba harcarlar
6. Narsist eğilimlidirler, her şeyin doğrusunu kendilerinin bildiğini varsaymaktadırlar.
7. Sadistik arzulara sahiptirler.
8. Duygusal zekâları düşük seviyededir ve kendilerini kontrol etmekte yetersiz kalırlar.
9. Kendi öz-saygılarını korumak telaşında olmaktadırlar.
10. Örgütün işleyişinde oluşan çoğu duruma tolerans göstermezler.

PY uygulayan aktörlerin psikoloji disiplini açısından önde gelen özelliği agresif (saldırganlık) motivasyonlarının yüksek olmasıdır. Gelişim psikologları olan Figueredo ve Jacobs (2011) Freud'un psiko-dinamik teorisinden hareketle 'hidrolik enerji' ve 'stratejik motivasyon' modelleri üzerinde durmuşlar ve bu iki modelin ortak noktasının motivasyonel enerjinin, organizmanın içsel bir uyarımı olduğunu belirtmişlerdir.

Bu konuda klinik psikolog olan Harmon-Jones ve Schutter (2022) ise agresif motivasyon ve bunun yol açtığı davranışların bireyin içinde olduğu duruma bağlı olarak farklılık gösterebildiğini belirtmektedirler. Bu tür davranışların araçsal, yalnız düşmanca bir amaçla içsel bir dürtüden kaynaklanmaktan çok, önceden tasarlanmış saldırganlık ve reaktif karşı proaktif saldırganlık şeklinde kendini gösterdiğini ifade etmişler; ayrıca hidrolik modellerin normal bir bireyin kendiliğinden saldırgan "eyleme dönük enerji" deposu oluşturduğunu da eklemiştirler. Bunun nedenini de saldırgan davranışta bulunan bireyin bu durumdan dolayı bir risk taşımamasıyla açıklamışlardır.

Son olarak PY sürecinin mağduru olan kurbanların durumuna gelinecek olursa bu çalışmada atıfta bulunulan araştırmalar da dahil olmak üzere literatürde pek çok ortak saptama olduğu görülmekte ve bunların başında da kurbanın aşırı bir strese sürüldüğü, örgütte yaptığı işe ve görevine odaklanma zorluğu yaşadığı, kendisinin iş ortamından izole edildiği düşüncesiyle psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar geliştirdiğini vurgulamak gerekmektedir. Ayrıca PY sürecinde kurbanın genelde başarılı, işini severek yapan bir kişi olması veya iş yeri tarafından yeni istihdam edilmesi gibi hususlar da önem arz etmektedir. Buna ek olarak örgüt kültürü ve ikliminin yapısı, liderlik tarzının otokratik olması, çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının sınırlılığı gibi faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Salin, 2003). Bu çerçevede örgüt çalışanlarından bazılarının, kendi aralarından birisine PY uygulandığını anlamasına rağmen eleştirel düşünme becerilerinin yeterli olmaması nedeniyle PY aktörünün saldırgan ve düşmanca davranışlarını göremedikleri gibi çoğunlukla da iş yerinde bir başka çalışan için kendilerini riskli bir durumda bulmaktan çekinmekte ve olay hakkında daha olumlu düşünmeye çalışmaktadırlar (Khoo, 2010).

### **Hukuksal Açıdan PY Süreci**

Hukuksal açıdan örgüt içinde gerçekten bir psikolojik yıldırma (mobbing) olmasının saptanması ve dolayısıyla mağdurlarının haklarının yargı önünde karara bağlanması, PY uygulayan aktörün cezalandırılması konusu oldukça sorunludur. İsveç'teki intiharların %10-15'i psikolojik yıldırma ile ilişkilendirilmiştir (Palaz vd. 2008). İsveç'te intihar ederek hayatına son veren 154.000 kişinin taciz mağduru olduğu anlaşılmıştır. ABD'de 4 milyon kişi mobbing kurbanıdır. Bazı ülkelerde ve Türkiye'de taciz uyarıları için 24 saat hizmet veren telefon hatları kurulduğu düşünülecek olursa sorunun önemi de daha net ortaya çıkmaktadır.

PY uygulamasına maruz kalanların oranı 2018 tarihi itibarıyla en çok Rusya (%37) ve Romanya (%35), Türkiye için de (%24) olmuştur. Aslında dünya ülkelerinin istatistikleri de yapılan araştırmaların metodolojisi, örneklem çerçeveleri gibi nedenlerle farklılık göstermekteyse de Eurofound verileri güvenilirlik yönünden önde gelmektedir. Buna göre Çek Cumhuriyeti (%20), Fransa (%18), Danimarka (%21) ve Norveç (%19) olarak bulunmuştur (Giaccone vd., 2015).

Bu alanda atılan ilk ciddi adımlara örnek olması bakımından 1989'da Avrupa Komisyonu, örgüt çalışanlarının güvenlikleri ve psikolojik açıdan sağlıklı olmaları için işletme yöneticilerinin sorumlu oldukları ve bunun için örgütsel etik kodları ve benzeri regülasyonlar hazırlamaları için önlemler alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu ve benzer yasal sorumluluklar nedeniyle 1993 yılında İsveç, Almanya, Fransa, İtalya, Danimarka ve Hollanda dahil olmak üzere diğer Avrupa ülkeleri de yasal bir çerçeve oluşturmak amacıyla mevzuat düzenlemesi yapmışlardır. Medyanın ve işçi sendikalarının bu konuda önleyici güç olarak kullanılması da 2000'li yıllardan sonra önem kazanmıştır (Einersen vd., 2011). Tüm bu yasal ve örgüt yöneticileri tarafından hazırlanan idari önlemler ilk olarak olumlu, yapıcı bir örgüt kültürü ve çalışanların psikolojik iyi olma halini güçlendirerek PY süreçlerinin önüne geçmek ve örgüt mensuplarından bazılarında gelişebilecek çatışma durumları ve stresi engellemek amacı esas alınmıştır.

Türkiye'de PY nedeniyle ilk dava 2006 yılında, Ankara 8. İş Mahkemesinde açılmıştır. Yargıtay tarafından PY bir suç olarak kabul edilmiş ve davalı manevi tazminata hükmedilmiştir (Bilge, 2016). Ülkemizde de sağlık kurumları, üniversiteler başta olmak üzere eğitim kurumları ve özellikle çeşitli sektörlerdeki kamu ve özel örgütlerde de psikolojik yıldırma uğrayanların açtığı davalar birbirini izlemiştir. Bu olumsuz durumların ciddi bir artış göstermesi sonucunda mevzuatta düzenlenmeye gidilmiş, "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkındaki Başbakanlık Genelgesi" 19.03.2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu genelgeyle Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Psikolojik Tacizle Mücadele Kurumu kurulmuştur. Yine de 2022 Mart ayı itibarıyla 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu'nda ayrı bir "Mobbing Suçu" isminde bir suç ve kanuni tanımlama olmadığı belirtilmektedir (Ocal Hukuk, t.y.). Bunun dışında ülkemizde çalışanlara kolaylık sağlamak ve onlara yardımcı olunması açısından bir Çağrı Merkezi (Alo: 170) de mevcuttur.

Ancak, Türk Ceza Kanunu'nun 86. Maddesi psikolojik yıldırma nedeniyle örgüt yöneticilerine ceza uygulayabilmektedir. Ülkemizde psikolojik yıldırma ile ilgili olarak en önemli kanuni düzenleme Türkiye Cumhuriyeti (1982) Anayasasınının 49. Maddesidir. Buna göre "*Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.*" (Şen, 2014; s. 147), hükmünü belirtmek gerekmektedir.

### Örgütlerde Cinsel Taciz Sorunu

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik yıldırma konusuyla ilişkisi yönünden ancak, tek başına da çok önemli bir sorun olan, iş dünyasında hemen her ülkede ve Türkiye'de de görülen, yasal olarak ceza gerektiren cinsel taciz konusu üzerinde durulmuştur. Konu, ana hatlarıyla ilgili tanımlar, bu olumsuz ve etik dışı olaya yol açan temel faktörler ana hatlarıyla incelenecektir.

Cinsel taciz (CT) (*sexual harassment*) terimi Amerikan Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) adlı bir federal kuruluş tarafından 'istenmeyen, hoş karşılanmayan teklif' olarak tanımlanmakla birlikte iş dünyası açısından kökü Latince'den gelen "*Quid pro quo harassment*" (bir iyiliğe karşı, başka bir iyilik) (rüşvet) terimini ifade etmek önem arz etmektedir. Bu terim örgüt içinde bir çalışana cinsellik içeren bir isteği kabul etmesi amacıyla yapılan teklif anlamındadır.

Bu durumdaki, 'hoş karşılanmayan/ istenmeyen davranış' teriminden kasıt 'istemeksizin yapılan bir davranış' değildir, bazı durumlarda bir işletme çalışanı bir başka çalışanın istem dışı fakat

cinsellik içermeyen olumsuz bir davranışını tolere edebilir. Ancak CT terimi psikoloji açısından kesinlikle cinselliğe dayalı olumsuz, hoş karşılanmayan rahatsızlık veren bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bundan dolayıdır ki bunun cinsel ayrımcılık terimiyle de karıştırılmaması gerekmektedir.

CT davranışlarının görüldüğü bir örgüt, literatürde ‘düşmanca çalışma ortamı’ olarak etiketlenmekte ve belli örgüt mensuplarının ki bu kişiler tepe yöneticiler, liderler, bölüm yetkilileri ile her kademedeki uzmanlar da olabilmekte (Maran, 2018; Leymann, 1966) ve cinsellik içeren eylemler bir çalışana yönelik olumsuz davranışlar istismara açık isteklerden oluşmaktadır. Sıklıkla tekrar edilen bu davranışlar çeşitli ülkelerde de görüldüğü üzere vücut dili, sözle ifade ve fiziksel eylemler olup örnek olarak aşağıdakiler sıralanabilir: (Toker, 2016; Kamberi ve Gollopeni, 2015; BM, t.y.)

- İstenilmeyen bakış ve jestler
- İstenilmeyen şekilde dokunma, çimdikleme, kişinin üstüne eğilme
- İstenilmeyen telefonlar, e-postalar, mesajlar
- Kişiye cinsel fantezileri hakkında soru sormak
- Cinsel hayatını sorgulamak
- Kişinin yanında başkalarına cinsel içerikli fıkralar anlatmak
- Her fırsatta çalışma saati sonrasında buluşma teklifleri

Örgüt çalışanları arasında cinsel taciz konusu, psikolojik yıldırma sürecinde olduğu gibi hemen anlaşılacak bir olay değildir. Genellikle kadın çalışanlar, PY uygulamasında olduğu gibi erkeklerle göre daha sıklıkla tacize uğramakta (Salin, 2005; Oktay, 2012) bununla birlikte kadınların tacizine uğrayan erkeklerin olduğu da bilinmektedir. Herhangi bir istenmeyen vakanın CT olup olmadığı kavramın kriterlerine göre dikkatle değerlendirilmelidir. Bundan dolayıdır ki, CT sürecinde önemli olan belli aralıklarla cinsellikle ilgili ima, söz ve benzeri yöntemler kullanan kişinin aynı çalışan olması ve hedef alınan bireyin de aynı ortamda bulunmasıdır.

Örgütler açısından tıpkı PY durumunda olduğu gibi bir CT vakasının gerçekten bir taciz içerip içermediğinin belirlenmesi, öncelikle hedef seçilen bireyin kendisine bu davranışı yönelten diğer çalışanla olan ilişkisi, iş ortamı, taciz edilenin kişilik özellikleri ve diğer örgütsel faktörlere göre durumun nasıl algılandığıyla ilişkilidir. Bu konuda yapılan çeşitli çalışmalara dayanarak Toker (2016) şu hususların ön planda olduğunu belirlemiştir:

*“Tacizin türü, şiddeti ve sıklığı, taciz eden ile taciz edilen arasındaki statü farkı, değerlendiricinin cinsiyeti, değerlendiricinin tutum ve kişisel özellikleri, cinsel taciz ve romantik ilişkisi beklentisi.” (s.5)*

CT algısına ilişkin faktörlerle birlikte tacize uğrayan çalışanın iş ortamında çalışma arkadaşlarından utanması, bu konuda konuşmak istememesi kurbanın strese girmesiyle sonuçlanmaktadır. CT süreci örgüt faaliyetleri sırasında süreklilik gösterdiğinden belli bir zaman sonra bu konu örgütte herkes tarafından bilinen bir duruma dönüşmekte, tacize uğrayan çalışan bu defa da işten çıkarılma endişesi taşımaya başlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak da PY sürecindeki kurbanlar gibi tacize uğrayanların sıklıkla baş ve mide ağrılarında şikâyet başlaması, kendilerini stresli hissetmeleri, çalışma verimlerinin düşmesi kısa sürede diğer çalışanlarla da iletişiminin bozulmasına yol açmaktadır. Bu psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklarla birlikte CT uygulamasının yarattığı olumsuzluk sadece taciz edilen kurbanla sınırlı kalmamakta, örgütün işleyişinde ve çalışanlar arasındaki rahatsızlıklarla da kendini göstermekte ve örgütün genel işleyişini de olumsuz etkilemektedir.

Örgütler için kesinlikle istenilmeyen ancak hemen her toplumda rastlanılan PY veya CT uygulamaları sosyal yaşamın sağlıklı olabilmesi için konuyla ilgili yasal mevzuatın her ülkede ayrıntılı olarak hazırlanması ve uygulamasını gerektirmektedir. Bu alanda bilinen en çok vakanın rastlandığı Amerika’da dahi çeşitli yasal düzenlemelere karşın PY ve CT vakalarının önünün

alındığını söylemek zordur. Bunun için yasal düzenlemelerin olması bir gereklilik ise de sorunun çözümü büyük ölçüde örgüt yöneticileri, örgüt yapısı ve örgüt kültürünün özellikleriyle ilgilidir. Bir diğer önemli husus da bireylerin çevresindeki insanlara zarar vermeyecek şekilde sağlıklı bir sosyalizasyon süreçlerinden geçmeleri olduğunu da belirtmek gerekir.

Ülkemizde 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu (TCK)'nun 105. maddesi cinsel taciz konusuyla ilgili olup herhangi bir bireyin cinsel açıdan tacizi bir suç teşkil etmektedir. TCK'nda ilgili madde gerekçelerinde cinsel taciz, çalışanların iş pozisyonları arasındaki farklılık ve kurum içi ilişkilerden dolayı bir çalışanın yetkisini kullanarak diğer bir çalışmanı cinsellik içeren bir davranışla tacizi suç olarak belirlenmiştir (Baş, 2016). Aynı paralelde mevcut İş Kanunu'nun 24-2/b maddesine göre; işveren, işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunduğu takdirde işçi sözleşmesini fesih yetkisine sahiptir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Hiçbir durumda istenmemekle birlikte işletmelerin İK departmanlarının örgüt çalışanlarının faaliyetlerini ve genel işleyişi sürekli izleyerek, çalışanların örgüte güven, iş tatmini, örgüte bağlılıkları, iletişim mekanizmalarını araştırmalar yaparak ve çeşitli yöntemlerle denetlemeli; ayrıca işe yeni alınanlar ve mevcut çalışanların ihtiyaç ve şikâyetleri dikkatle kaydedilmelidir. Günümüzün şiddetli rekabet koşulları iş dünyasında faaliyet gösteren örgütler arasında olduğu gibi örgüt mensupları arasında da kendisini göstermektedir. Bunun için sorun yaratabilecek örgüt içi rekabet ve çatışma durumlarının tepe yöneticileri ve İK yetkilileri tarafından her zaman izlenmesi doğru olacaktır.

Yaşanabilecek bir psikolojik yıldırma durumu veya cinsel taciz şikâyeti yapıldığında İK departmanının öncelikle çalışana odaklanması ve hızla bir inceleme yapması uygun olacaktır. Böyle bir inceleme veya gözlem, diğer çalışanların İK departmanına olan güvenini artırabilir ve çalışanların taciz veya misilleme korkusu olmadan iş aktivitelerini sürdürmelerinde yardımcı olur. Ancak PY ve CT konusunun asıl sorumluluğu işletmenin tepe yöneticilerine ait olduğunu (Salin, 2005) tekrarlamak uygun olacaktır. Bu da yapıcı, çalışanlara belli bir serbesti getiren, örgüt kültürünün temeli olan bireysel ve örgütsel değerlerin her bir örgüt çalışanı tarafından benimsenmesiyle ilgilidir. Örgütte hakkaniyet ve güven duygusu oluşturulabildiği takdirde çalışanların da moral yönden işlerine ve çalıştıkları kuruma bağlılıkları artacaktır. Bu amaçla düzenli olarak veya ihtiyaç halinde eğitim programlarının düzenlenmesi ve çalışanların bilgilendirilmesi PY ve CT gibi çok sorunlu durumların engellenmesinde gerekli önlemler arasında yer alması gerekmektedir (Karavardar, 2009).

Yapılacak önemli bir diğer iş de örgüt yöneticilerinin PY ve CT konularıyla ilgili açık, anlaşılır bir politika saptayarak işyerine ait yazılı bir etik kod geliştirmeleridir (Yeşiltaş, 2005). Bununla beraber önemli olan örgütün çalışanlar arasında eşitlik ilkesiyle bu etik kodları uygulayacağı mesajı bütün çalışanlara duyurulmalıdır. İkinci olarak örgüt içinde PY ya da CT konusunda bir duyum alındığında veya bir şikâyette bulunduğu zaman İK departmanı yetkilileri konunun takipçisi olmalı ve bu durumun diğer çalışanlar tarafından fark edilmesi sağlanmalıdır.

Türkiye'de bu konuda yapılan araştırmalar kısıtlı olmakla birlikte farklı araştırmalara da bakıldığında iş yaşamındaki kadınların %50'den fazla bir kısmının sözel ya da fiziksel şiddete uğradığı anlaşılmaktadır. Cinsel taciz konusunda ise yol gösterici çalışmalar çok az olup bu konuda Aydemir'in (2019) tutum araştırması dikkat çekici sonuçlar vermiştir. Yazara göre ülkemizdeki araştırmalarda kullanılan negatif davranış ölçeklerindeki anket sorularının katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılabilmesi ihtimali de dikkate alınmalıdır. Bu bakımdan örgütlerde yapılacak çalışmaların doğru bir saptama yapabilmesi için nitel çalışmalara ağırlık verilmesi önerilebilir.



Konunun daha ayrıntılı ve çok yönlü incelenmesi bakımından ileride PY ve CT konulu akademik araştırmaların örgütsel davranış uzmanları, psikologlar ve sosyologlarla ortaklaşa yapılabilmesi bu karmaşık iki konunun daha iyi anlaşılması için mutlaka yararlı olacaktır. Bu tür ortak araştırmalarda, örgüt çalışanlarından beklenen davranışlar, örgüt içi çatışmaya yol açabilecek sosyal normlardan sapma gösteren olumsuz tutum ve davranışlarla bu çalışmada değinilen saldırgan (agresif) motivasyonun niteliği üzerinde durulması aydınlatıcı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- ASRİ, E. (2018). *Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Pamukkale Üniversitesi Akademisyenlerine Yönelik Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- AYDEMİR, L. (2019). Kadın Tacizlerine Yönelik Bir Tutum Araştırması. *International Journal of Social and Humanities Sciences*, 3(1), 199-216. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijshs/issue/47258/595410>
- BAILLIEN, E. NEYENS, I. DE WITTE, H. & DE CUYPER, N. (2009). A Qualitative Study on The Development of Workplace Bullying: Towards A Three-Way Model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16. <https://doi.org/10.1002/casp.977>
- BAŞ, E. (2016). Türk Ceza Hukukunda Cinsel Taciz Suçu. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 65(4), 1135 – 1215. [https://doi.org/10.1501/Hukfak\\_0000001833](https://doi.org/10.1501/Hukfak_0000001833)
- BİLGE, S. (2016). Mobbing Terimi ve Türk Hukuk Düzeninde İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Dergisi*, 65(4), 1245-1290. [https://doi.org/10.1501/Hukfak\\_0000001835](https://doi.org/10.1501/Hukfak_0000001835)
- Birleşmiş Milletler. (t.y.). What is Sexual Harassment. <https://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/whatissh.pdf>
- CESİM, Ö. B., ŞANLI, Ö. & AKEL, B. S. (2018). Hacettepe Üniversitesindeki Engelli Çalışanların Karşılaştıkları Psikolojik Şiddet Davranışları (Mobbing) ve Bu Davranışların Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(1), 34-45. <https://doi.org/10.21020/hsbfd.380965>
- DUFFY M & SPERRY L. (2007). Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal*, 15(4), 398–404.
- EGE, H. (2010). Different Typologies of Workplace Conflict and Their Connections with Post Traumatic Embitterment Disorder. *Health*, 2(3), 234-236. <https://doi.org/10.4236/health.2010.23033>
- EINARSEN, S. RAKNES, B. I. & MATTHIESEN, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381-401. <http://dx.doi.org/10.1080/13594329408410497>
- EINARSEN, S. HOEL, H. ZAPF, D. & COOPER, C. (2003). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (1.Baskı). Londra: Taylor & Francis Group.
- EINARSEN, S. HOEL, H. ZAPF, D. & COOPER, C. (2011). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper

- (Ed.) içinde *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2. Baskı, s. 3- 39). Londra: Taylor & Francis Group.
- FIGUEREDO, A. J. & JACOBS, W. J. (2011). Aggression, Risk-Taking, And Alternative Life History Strategies: The Behavioral Ecology of Social Deviance. M. Frias-armenta & V. Corral-verdugo (Ed.) içinde *Bio-Psycho-Social Perspectives on Interpersonal Violence* (s. 3-27). Arizona : Nova Science Publishers, Inc.
- GAYIR, B. G. & ÖZÇELİK, Z. (2021). Sağlık Çalışanlarının Mobbing Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24 (4), 793-812. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/67142/931106>
- GIACCONE, M. DI NUNZIO, D. TRENTIN, A. B. & VARGAS, O. (2015). *Violence and Harassment in European Workplaces: Extent, Impacts and Policies Dublin*. Associazione Bruno Trentin ve Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/violence-and-harassment-in-european-workplaces-extent-impacts-and-policies>
- HANNABUSS, S., (1998). Bullying at Work. *Library Management*, 19 (5), 304-310. <https://doi.org/10.1108/01435129810218483>
- HARMON-JONES, E. & SCHUTTER, D. J. L. G. (2022). Aggressive Motivation: An Introduction and Overview. *Motivation Science*, 8(2), 77-80. <https://doi.org/10.1037/mot0000266>
- İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkındaki Başbakanlık Genelgesi. (2011, 10 Mart). Resmî Gazete (Sayı: 27879). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319-8.htm>
- KAMBERI, F. & GOLLOPANI, B. (2015). The Phenomenon of Sexual Harassment at the Workplace in Republic of Kosovo. *International Review of Social Sciences*, 3(12), 580-92.
- KARAVARDAR, G. (2009). *İş Yaşamında Psikolojik Yıldıрма ve Psikolojik Yıldırmaya Direnç Gösteren Kişilik Özellikleri ile İlişkisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- KHOO, S. (2010). Academic Mobbing: Hidden Health Hazard at Workplace. *The Official Journal of the Academy of Family Physicians of Malaysia*, 5(2), 61-67. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4170397/>
- KIM, S. S. (1976). The Lorenzian Theory of Aggression and Peace Research: A Critique. *Journal of Peace Research*, 13 (4), 253- 276. <https://doi.org/10.1177/002234337601300401>
- LEYMANN, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- MARAN, D. A. BERNARDELLI, S. & VARETTO, A. (2018). Mobbing (Bullying at Work) in Italy: Characteristics of Successful Court Cases. *Journal of Injury and Violence Research*, 10(1), 17-24. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29187725/>
- Öcal Hukuk. (t.y.). Mobbing Nedeniyle Ceza Davası. <https://www.ocalhukuk.com/mobbing-nedeniyle-ceza-davasi/> adresinden 02.01.2023 tarihinde alınmıştır.
- OKTAY, A. (2012). İşyerinde Cinsel Taciz ve İstismar. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 0 (7), 75-89. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iukad/issue/735/7953>

- ÖZARALLI, N. & TORUN, A. (2007). Çalışanlara Uygulanan Zorbalığın Mağdurların Kişilik Özellikleri, Negatif Duygular ve İşten Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (Düz.) içinde, XV. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s.938- 947).
- PALAZ, S. ÖZKAN, S. SARI, N. GÖZE, F. ŞAHİN, N. and AKKURT, Ö. (2008). İş Yerinde Psikolojik Taciz (mobbing) Davranışları Üzerine bir Araştırma : Bandırma Örneği. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10 (4), 41-58. <https://dergipark.org.tr/en/pub/isguc/issue/25499/268888>
- PRANJIC, N., MALEŠ-BILIĆ L., BEGANLIĆ A. & MUSTAJBEGOVIĆ J. (2006). Mobbing, Stress, and Work Ability Index Among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey Study, *Croatian Medical Journal*, 47(5), 750–758, <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=2080467>
- SALIN, D. (2003). Bullying And Organizational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4 (1), 35-46. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2003.002487>
- SALIN, D. (2005). Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441. <https://doi.org/10.1080/13594320143000771>
- ŞEN, M. (2014). İnsan Hakları Bağlamında Çalışma Hakkı. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 143-162. <https://doi.org/10.33433/maruhad.606923>
- TINAZ, P. (2006). İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4(11), 13-28. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ct/issue/71833/1155459>
- TOKER, Y. (2016). İşyerlerinde Cinsel Taciz: Kapsamı, Öncülleri, Sonuçları, Kurumsal Baş Etme Yöntemleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(38), 1-19. <https://www.psikolog.org.tr/tr/yayinlar/dergiler/1031828/tpy1301996120160000m000035.pdf>
- VARTIA-VÄÄNÄNEN, M. (2003). *Workplace Bullying- A Study On The Work Environment, Well Being And Health* [Yayınlanmamış Tez]. University of Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19884/workplac.pdf?sequence>
- YAHYAGİL, M. Y. & AKTAŞ, B. G. (2010). *Workplace Mobbing in Turkey*. Leipzig: Lambert Academic Publishing.
- YEŞİLTAŞ, M. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Sorun Olarak İşyerinde Cinsel Taciz. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 147- 153. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49971/640596>
- YILMAZ, P. (2014). *Çalışma Hayatında Kadına Yönelik Ayrımcılık: Ortaya Çıkış Biçimleri* [Uzmanlık Tezi]. T. C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. <https://www.csgb.gov.tr/media/34048/pinar-yilmaz-tez.pdf>
- ZAPF, D, KNORZ, C. & KULLA, M, (1996). On The Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, The Social Work Environment And Health Outcomes. *European Journal of Work Organizational Psychology*, 5, 215-237.

- ZAPF, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 57-69. <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>
- ZAPF, D. & GROSS, C. (2001). Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522. <https://doi.org/10.1080/13594320143000834>
- ZAPF, D. & EINARSEN, S. (2011). Individual Antecedents of Bullying: Victims and Perpetrators. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Ed.) içinde *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2. Baskı, s. 177-200). Londra: Taylor & Francis Group.