

ÖZET

Doktora Tezi

İşyerinde İstismar Davranışlarının Psiko-Sosyal Boyutu ve Bir Uygulama

Selver YILDIZ

Uludağ Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Doktora Programı

İşyerlerinde psikolojik istismar, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını bozan, örgüt içinde çalışma barışını bozan bir sorundur. Psikolojik istismar, çalışanın başka bir çalışan veya çalışan grubu tarafından hedef alınarak, belli bir süre boyunca aşağılanması, hakaret edilmesi, alay konusu edilmesi, görmezden gelinmesi gibi davranışlara dayalı saldırgan tutum ve davranışlara maruz kalmasıdır. Psikolojik istismar, bireyden ve örgüitten kaynaklanan bir takım sorunlar nedeniyle ortaya çıkar. Ayrıca kişilerin içinde buldukları toplumun yapısal özellikleri de etkili olabilir.

Psikolojik istismar, çalışma hayatı içinde herkesin karşılaşılabileceği bir sorundur. Gerekli fiziksel ve yasal düzenlemeler alınmazsa birey, örgüt, toplum ve ekonomi üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Bu etkileri azaltabilmek ya da ortadan kaldırmak için birtakım önlemlerin alınması gerekir. Bireysel düzeyde başedebilme yöntemleri kadar örgütsel düzeyde de kullanılacak çözümler de söz konusudur.

Bu çalışmada, psikolojik istismar sorununun yaygınlık derecesini ölçebilmek amacıyla eğitim, sağlık ve bankacılık sektörlerini içeren üç hizmet alanı, örneklem grubu olarak seçilmiştir. Yaptığımız alan araştırmasında psikolojik istismar davranışlarıyla karşılaşma olasılığının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna rağmen sorunla karşılaşan çalışanların, sorun hakkında bilgilerinin çok az olduğu ve sorunu sadece arkadaşları ve yakınları ile paylaşıp destek arayışına gittikleri görülmüştür. Buna dayanılarak ülkemizde psikolojik istismar sorunu üzerinde daha fazla durulması ve gerekli yasal düzenlemelerin yapılması sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler:1-Psikolojik istismar
4-Bullying/mobbing

5-Yıldırma

2-İşyeri

3-Özel sektör

ABSTRACT

Doctoral Thesis

The Psycho-Social Dimension of Psychological Abuse in the Workplace and a Research

Selver YILDIZ

Uludag University
Institute of Social Science
Department of Labor Economics and Industrial Relations
Doctoral Program

Psychological abuse is a problem which upsets physical and mental health of the workers and causes conflicts in the organization. Psychological abuse is a single worker is being exposed to some certain behaviors such as to be humiliated, to be insulted, to be teased, to be isolated. Psychological abuse appears by some problems originated from an individual or organization. However, the structure of the society may be important.

Psychological abuse is a problem which everybody might come face to face in the work life and it can have some negative effects to an individual, organization, society and the economy if the necessary legal regulations are not put into practice. Some arrangements are needed to remove or eliminate the negative effects and there are both individual and organizational solutions to be put into use.

In this study, to be able to measure how the psychological abuse is widespread in the society, sample groups are chosen from three different service sectors; education, health and banking. In the field research, I found out that the rate of psychological abuse is high. However, the workers facing the problem have very little information about the problem and they tend to look for solution to their problems by sharing the problem with immediate family members and closed friends. After the research findings, it is concluded that more studies and legal arrangements are needed to be able to fight against the psychological abuse in Turkey.

**Key Words: 1-Psychological abuse 2-Workplace 3-Private sector
4-Bullying/mobbing**

**İŞ YERİNDE İSTİSMAR DAVRANIŞLARININ PSİKO-SOSYAL BOYUTU
VE BİR UYGULAMA**

ÖZET	Sayfa No III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
KISALTMALAR	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞI

1. PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞININ KÖKENİ VE ANLAMI	4
1.1. Okullarda Psikolojik İstismar Davranışları-Akran Zorbalığı	18
1.2. İşyerinde Psikolojik İstismar ile Çatışma Kavramları Arasındaki Farklar	21
1.3. İşyerinde Psikolojik İstismar Davranışları Konusunda Yapılan Bilimsel Çalışmalar	25
2. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞLARI	36
2.1. İşyerinde Psikolojik İstismarın Aşamaları Ve Süreç	39
2.2. İşyerinde Psikolojik İstismarın Dereceleri	44
2.3. İşyerinde Psikolojik İstismar Şekilleri	45
3. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK İSTİSMARIN BOYUTLARI	46
3.1. Üstün Astına Karşı Psikolojik İstismarı	46
3.2. Aynı Düzeydeki Çalışanlar Arasındaki Psikolojik İstismar	48
3.3. Astların Üstüne/Yöneticisine Karşı Uyguladığı Psikolojik İstismar	49
4. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK İSTİSMARIN NEDENLERİ	50
4.1. Bireysel Nedenler	54
4.1.1. Çocukluk Dönemi Yaşantıları	54
4.1.2. Kişilik Faktörü	56
4.2.1. Psikolojik İstismara Maruz Kalanların Kişilik Özellikleri	59

4.2.2. Psikolojik İstismara Tanık Olan Çalışanların Kişilik Özellikleri	64
4.2.3. Psikolojik İstismarı Uygulayanların Kişilik Özellikleri	65
4.1.3. Çalışanlar Arasındaki İlişkiler-İnsan İlişkileri	72
4.2. Örgütsel Nedenler	73
4.2.1. İş Çevresi ve Örgütsel İklim	74
4.2.2. Örgüt İçi Güç Kullanımı	77
4.2.3. Örgüt İçindeki Liderlik Anlayışı	79
4.2.4. Örgüt İçindeki Değişiklikler	81
4.2.5. Verimlilik Düzeyi	81
4.2.6. Rekabet Artışı	81
4.2.7. Sınırsız Özgürlük	82
4.2.8. Rollerde Belirsizlik	82
4.3. Örgüt Dışı Nedenler	82
5. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK İSTİSMAR İLE İLGİLİ MODELLER	83
5.1. Leymann Modeli	83
5.2. Yağmacı-Talancı Model	86
5.3. Tartışma Bazlı Model	87

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ, ÖNEMİ VE YASAL DÜZENLEMELER

1. PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ VE ÖNEMİ	88
2. PSİKOLOJİK İSTİSMARIN ETKİLERİ	93
2.1. Birey Üzerindeki Etkileri	94
2.2. Örgüt Üzerindeki Etkileri	103
2.3. Toplum Üzerindeki Etkileri	108
2.4. Ekonomi Üzerindeki Etkileri	109
3. PSİKOLOJİK İSTİSMARLA BAŞETME YOLLARI	110
3.1. Bireysel Düzeyde Başedebilme	111
3.2. Örgütsel Düzeyde Başedebilme	114
3.3. İşyerinde Psikolojik İstismar Davranışlarıyla Başedebilmesinde Etkili Olabilecek Kişi ve Kurumlar	119
3.3.1. İşveren	119
3.3.2. İnsan Kaynakları Uzmanları	121

3.3.3. Sendikalar	124
3.3.4. Doktorlar, Psikologlar ve Sosyal Çalışmacılar	125
3.3.5. Çalışan Yardım Programları	127
3.3.6. Aile	128
3.4. Eğitim Programları	129
3.5. İşyeri Etik Uygulamaları	132

4.PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞINA YÖNELİK YASAL DÜZENLEMELER **137**

4.1. Uluslararası Kurum ve Kuruluşların İşyerinde Psikolojik İstismar Konusuna Yaklaşımları ve Getirilen Yasal Düzenlemeler	138
4.1.1. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)	138
4.1.2. Avrupa Birliği ve Üye Ülkelerdeki Yasal Düzenlemeler	140
4.1.2.1. Belçika	147
4.1.2.2. Danimarka	147
4.1.2.3. Almanya	147
4.1.2.4. Yunanistan	148
4.1.2.5. İspanya	148
4.1.2.6. Fransa	148
4.1.2.7. İrlanda	150
4.1.2.8. İtalya	151
4.1.2.9. Lüksemburg	151
4.1.2.10. Hollanda	151
4.1.2.11. Avusturya	152
4.1.2.12. Portekiz	152
4.1.2.13. İngiltere	152
4.1.2.14. Finlandiya	154
4.1.2.15. İsveç	155
4.1.2.16. Bulgaristan	157
4.1.3. Birleşmiş Milletler	157
4.2. Avrupa Birliği Üyeleri Dışında Kalan Bazı Gelişmiş Ülkelerdeki Yasal Düzenlemeler	158
4.2.1. Amerika Birleşik Devletleri	158
4.2.2. Kanada	159
4.2.3. Avustralya	160
4.2.4. Japonya	162
4.3. Türk İş Hukukunda Psikolojik İstismar Davranışlarına İlişkin Hükümler	162

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDEKİ PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞLARININ EĞİTİM, BANKA VE SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	178
2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	179
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	183
3.1. Araştırmanın Örneklemi	183
3.2. Katılımcılar ve Süreç	183
3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçek	184
4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER	185
4.1.Faktör Analizi	185
4.2.Güvenilirlik Analizi	187
4.3.Ki-kare Bağımsızlık Testi	187
4.4.Bağımsız İki Örnek T Testi	188
4.5.Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA	188
5. ARAŞTIRMA BULGULARI	189
5.1.Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları	190
5.2.Betimsel İstatistikler, t-test, Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları	194
6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	209
7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE KATKILARI	216
SONUÇ	218
KAYNAKLAR	223
EK: ANKET FORMU	243

KISALTMALAR

AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	:Adı geçen eser
a.g.m.	:Adı geçen makale
BM	:Birleşmiş Milletler
CBI	:İngiliz Sanayi Konfederasyonu (Confederation of British Industry)
ÇYP	:Çalışanlara Yardım Programı
UNESCO	:Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
EUOSHA	:Avrupa İşyerinde Güvenlik ve Sağlık Ajansı (The European Agency for Safety and Health at Work)
EUROFOND	:Avrupa yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Fonu (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)
FDA	:İngiliz Kamu İşveren Sendikası (The Union of Choice for Senior Managers and Professionals in Public Service)
LIPT	:Leymann Psikolojik Terör Envanteri (Leymann Inventory of Psychological Terrorization)
MESS	:Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
NAQ	:Negative Acts Questionnaire (Olumsuz Davranışlar Ölçeği)
s.	:Sayfa
ss.	:Sayfa sayısı
STTK	:Finlandiya Ücretli Çalışanlar Konfederasyonu (Suomen suurin toimihenkilökeskusjärjestö)
TCK	:Türk Ceza Kanunu

- TEHY** :Sağlık ve Sosyal Koruma Hizmetleri Sendikası (Union of Health and Social Care Services)
- TSSB** :Travma Sonrası Stres Bozukluğu
- TUC** :İşçi Sendikası Kongresi (Trade Union Congress)
- UMIST** :Manchester Bilim ve Teknolojisi Üniversitesi (University of Manchester Institute of Science and Technology)

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Duygusal İstismar Döngüsü	42
Şekil 2: İşyerinde Psikolojik İstismar Davranışlarına Yol Açan Faktörler	51
Şekil 3: Lider Tipleri ve Psikolojik İstismar	80
Şekil 4: İşyerinde İstismar Davranışlarının Risklerinin ve Sonuçlarının Sistematik Bir İncelemesi	95
Şekil 5: Psikosomatik ve Yetersizlik Modeli	98
Şekil 6: Duygusal İstismar Sürecinin Çerçevesi	99
Şekil 7: İşyerinde Psikolojik İstismarın Birey ve Örgüt Üzerindeki Etkileri	107
Şekil 8: AB Ülkelerinde Psikolojik İstismara Uğrayan Çalışanların Oranı	143
Şekil 9: Araştırma Modeli	181
Şekil 10: Faktör Analizi İçin Scree Plot	192
Şekil 11: Psikolojik İstismara Uğrayanların Oranı	196
Şekil 12: Psikolojik İstismara Uğrayanların Sektörel Dağılımı	200
Şekil 13: Bulguların Model Üzerinde Gösterimi	213

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Literatürde İşyerinde İstismar Kavramı Yerine Kullanılan Kavramlar	6
Tablo 2: Ükelere Göre İşyerinde Psikolojik İstismar Çalışmaları	29
Tablo 3: İşyerinde Psikolojik İstismar İle İlgili Çalışmalar	34
Tablo 4: Psikolojik İstismar Davranışlarında Bulunmayan Yönetici İle Bulunan Yönetici Arasındaki Farklar	58
Tablo 5: Psikolojik İstismarın Psikolojik ve Parasal Maliyetleri	94
Tablo 6: Amaç-Araç Çatışması	133
Tablo 7: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	190
Tablo 8: Döndürölmüş Faktör Matrisi	191
Tablo 9: Döndürölmüş Faktör Matrisi (2 Faktörlü)	193
Tablo 10: Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları ve Güvenilirlik Katsayıları	194
Tablo 11: Demografik Veriler	195
Tablo 12: Psikolojik İstismar Davranışlarına Uğrayanların Oranı (N=501)	196
Tablo 13: Cinsiyet ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu	197
Tablo 14: Yaş Grupları ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu	197
Tablo 15: Eğitim Düzeyi ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu	198
Tablo 16: Medeni Durum ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu	198
Tablo 17: Çalışma Süresi ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu	199
Tablo 18: Sektör ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu	200
Tablo 19: Psikolojik İstismar Davranışlarının Boyutları	200

Tablo 20: Olumsuz Davranış Ölçeği (NAQ) Maddelerinin Frekans Dağılımları (N=501)	202
Tablo 21: Olumsuz Davranış Ölçeği Maddelerine Göre Psikolojik İstismara Uğrayanların Sektörel Dağılımı	204
Tablo 22: Psikolojik İstismar Davranışlarına Maruz Kalanların Gösterdiği Tepkilerin Dağılımı	205
Tablo 23: Psikolojik İstismar Davranışlarının Kurbanlar Üzerindeki Etkileri	206
Tablo 24: Psikolojik İstismarı Uygulayanların Sayısı	207
Tablo 25: Psikolojik İstismarı Uygulayanların Cinsiyeti	207
Tablo 26: Psikolojik İstismar Davranışı Uygulayanların Cinsiyeti ile Maruz Kalanların Cinsiyeti	207
Tablo 27: Psikolojik İstismarı Uygulayanların Yaş Durumu	208
Tablo 28: Faktör 1 ve Faktör 2 ile Yaş, Medeni Durum, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişki	209

GİRİŞ

İnsan, toplumsal ve psikolojik bir varlıktır. Çalışma hayatı içindeki yeri ve önemi de, günümüzün çalışma düzenine ulaşıncaya kadar pek çok aşamadan geçmiştir. Bu bağlamda, şu anki “insana yaraşır iş” koşullarına kavuşmak kolay olmamıştır.

Endüstri devriminin ilk yıllarındaki ağır ve düzensiz çalışma koşullarının etkisi uzun yıllar devam etmiştir. Çalışma hayatının ilk dönemlerinden bugüne kadar yaşanan iyileştirme ve gelişmeler, insanın -güçlü ve zayıf yanlara sahip olan- duygusal bir varlık olduğu gerçeği üzerine temellenmiştir. İnsan, içinde bulunduğu sosyal ortamın bir parçası olduğundan; çalışanlar olarak bireyler de, örgütlerin ve örgüt içindeki sosyal ilişkilerin bütünleyici unsurlarıdır. Çalışanlar arasındaki bu ilişkiler ağı içerisinde zaman zaman cinsel ve psikolojik istismar, fiziksel şiddet ve cinsiyet ayrımcılığı gibi istenmeyen durumlarla da karşılaşmaktadır. Bu söz konusu durumlar içerisinde özellikle psikolojik istismarın, literatürde herkesçe kabul edilen bir tanımının yapılamamasından kaynaklanan ayrı bir yeri vardır. Hemen hemen herkes çalışma hayatı boyunca en az bir kere yöneticisinin veya çalışma arkadaşlarının azar içeren sözlerine, yapmakta oldukları işle veya kişilik yapılarıyla ilgili onur kırıcı eleştirilerine, tehdit içeren sözlü ya da yazılı mesajlarına, görmezden gelinmeye ve/veya kaldırılabileceklerinden fazla iş yüküne maruz kalabilmektedir. Bu ve benzeri davranışlar sistematik olarak belli bir süre devam ettiğinde, hem çalışanlar hem de içinde yer aldıkları örgütler için yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

İnsan odaklı yönetim ve çalışma biçimlerinin şekillendirdiği modern çalışma ilişkileri içinde, geçerliliğini hala büyük oranda devam ettiren çalışanlara yönelik istismar temelli bu tip davranış edimleri, önceki dönemlerde de vardı. Ancak bunlar, 1980’lerde bilimsel araştırmaların konusu olana dek ısrarla görmezden gelinmiştir. Bu akademik çalışmalarda, örgütsel verimliliği artırma çabaları yanında, üretim süreçlerinde ve hızla belirginleşmekte olan vahşi rekabet koşullarında, çalışanların vazgeçilmez önemde bir girdi olduklarının anlaşılması başı çekmektedir. Söz konusu döneme kadar, bu tür davranış ve olgular henüz bilimsel anlamda inceleme konusu olmamış ve ayrı bir kavramla betimlenmemiştir. 1986 yılında İsveç’li psikolog Heinz Leymann, yöneticiler ve/veya çalışanların, örgütteki başka bir çalışanı hedef -diğer bir ifadeyle kurban- seçerek, fiziksel bir saldırıda bulunmalarına rağmen psikolojik

olarak istismar ettiklerini ortaya koymuş ve bunu da ‘işyerinde psikolojik istismar’ anlamında “mobbing” kavramıyla literatüre kazandırmıştır.

Çalışanın belli bir neden olmaksızın hedef seçilerek kurban haline dönüştürülmesi süreci olan psikolojik istismar, örgütlerdeki bireylerin psikolojik olarak çökertilerek son aşamada da işten ayrılmalarıyla sonuçlanabilmektedir. Hatta bu süreç, zaman zaman çalışanların intiharına yol açabilecek kadar yıkıcı da olabilmektedir.

Psikolojik istismar kavramı, Türkiye’de 2000’lerin başlarından itibaren tartışılmaya başlanmıştır. Son dönemlerde de, bu konuda yapılan çalışma sayısında artış gözlenmektedir. Ancak buna maruz kalanlar arasında, böyle bir sorunun varlığına ilişkin farkındalık düzeyinin çok yüksek olmadığı görülmektedir. Farkındalık düzeyinin ve bu sorunu konu alan çalışmaların artırılması, bu alanda kamuoyu oluşturularak ilgili yasal düzenlemelerin hazırlanmasına yönelik olarak alt yapının oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada, psikolojik istismar sorununun çalışanlar arasında ne kadar yaygın olduğu, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği, en çok hangi istismar davranışlarıyla karşılaşıldığı, çalışanlar üzerindeki etkileri ve baş etme yollarının neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Üç bölümden oluşan bu çalışmanın ilk bölümünde, işyerinde psikolojik istismar -mobbing- kavramının tanımına, söz konusu olguya farklı ülkelerde atfedilen anlamlara ve literatürde yaşanan kavram karmaşasına yer verilmiştir. Bu alandaki bilimsel çalışmaların incelendiği alt başlıklar içinde, söz konusu kavramın şu anki anlamıyla örgütlerdeki kullanımından önce, akran zorbalığı -bullying- adı altında kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmamızda literatürde bullying, mobbing, psikolojik taciz, psikolojik terör gibi farklı kavramlarla açıklanmaya çalışılan bu davranış biçimi, işyerinde psikolojik istismar olarak adlandırılmıştır. İşyerinde psikolojik istismar davranışları ile bunların aşamaları, istismar süreçleri, dereceleri, şekilleri ve örgütsel hiyerarşi içinde konumlanması da literatürdeki modeller ve ilgili örneklerle bütünselleştirilerek anlatılmıştır. Ayrıca bölüm içinde çatışma kavramına da değinilerek, çalışma hayatının bir parçası olan çatışma olgusunun psikolojik istismardan ayrıldığı ve bu ikisinin karıştırılmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Psikolojik istismar

olarak kabul edilen davranışların ortaya çıkış nedenleri de; bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir.

İkinci bölümde, psikolojik istismar davranışlarının çalışma hayatındaki önemine dikkat çekilmektedir. Öncelikle bu sorunun yaşandığı örgüt kültürü ile çalışma koşullarının neler olabileceği belirtilerek, yönetici sınıfların bilgisi ve/veya haberi olmadan bu türden olayların yaşanmasının mümkün olamayacağı gerçeği üzerinde durulmuştur. Bu davranışların etkileri, sadece çalışanlarla sınırlı kalmamakta; birey, örgüt, toplum ve ekonomi üzerinde geniş bir yelpaze içinde toplanmaktadır. Psikolojik istismar sorununun nedenleriyle birlikte ortaya konulma çabalarının ardından, sorunun önlenmesine yönelik olarak neler yapılabileceği bireyler, örgütler ve diğer kurumlar aracılığıyla anlatılmıştır. Türkiye’de henüz ayrı bir yasal düzenlemenin olmadığı gerçeği yanında, Avrupa Birliği başta olmak üzere gelişmiş diğer ülkelerdeki yasal düzenlemelere bölüm sonunda yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, öncelikle psikolojik istismar davranışlarının çalışma yaşamında yarattığı sorunlara değinilmiş, “demografik değişkenlerle psikolojik istismar davranışları arasındaki ilişki nedir ve çalışanlar üzerindeki etkileri nelerdir” sorusundan yola çıkılarak araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir. Araştırmanın metodolojisi ve örnekleme hakkında bilgi verildikten sonra, araştırmada kullanılan istatistiksel analizlere geçilmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla bir ölçek ve iki ayrı soru grubundan oluşan anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde kullanılan yöntemler hakkında kısaca bilgi verildikten sonra araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise alan araştırmasında elde edilen bulgular ışığında, işyerinde psikolojik istismar davranışlarının sıklığı ve yarattığı etkiler tartışılmış ve sorunun çözümüne yönelik öneriler ifade edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞI

1. PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞININ KÖKENİ VE ANLAMI

Çalışma ve örgüt psikolojisi literatürüne son yıllarda “işyerinde çalışanın istismar edilmesi” anlamında “Workplace Abuse”, “Bullying” ve “Mobbing” kavramları yavaş yavaş girmeye başlamıştır.

‘İstismar’, Arapça kökenli bir sözcük olup, sözlük anlamı sömürmek, bir kişinin iyi niyetini kötüye kullanmaktır.¹ Bu çalışmada işyerinde psikolojik veya duygusal istismar kavramı “bullying” ve “mobbing”in karşılığı olarak kullanılmıştır. Psikolojik istismar ile anlatılmak istenen fiziksel şiddet davranışına başvurulmadan çalışana psikolojik olarak zarar verilmesidir.

Dünyanın belli başlı dillerinde de, ‘mobbing’ ve ‘bullying’ terimleri çeviri yapılmaksızın, aynen kullanılmaktadır. Bunun nedeni, terimin birebir karşılığının bulunmasının zorluğudur. Ayrıca mobbing/bullying konusu ile ilgilenen bilim adamları kavram karmaşasına meydan vermemek için kavramları çoğunlukla çeviri yapmaksızın kullanmaktadırlar.²

Bullying ve mobbing kavramlarının Türkçe karşılığının bulunamamış olması da önemli bir sorundur. Çalışma hayatında yaygın olarak kullanılmaya başlanan mobbing kelimesi önemli bir gerçeğin kavramsal ifadesidir. Bu nedenle Türkçe karşılığının bir an önce bulunmasının gerekliliği ortadadır.³ Bu çalışmada bullying/mobbing davranışları, çalışana uygulanan psikolojik istismar anlamında kullanılmıştır. “Bullying” ve “mobbing” kavramları arasındaki farklar verildikten sonra metin içerisinde “psikolojik istismar” kavramı kullanılmıştır. Yaptığımız bu çalışmada, psikolojik istismar kavramı kullanılmakla birlikte Türkçe’de mobbing ve bullying kavramları yerine kullanılan belli başlı karşılıklar şunlardır:

¹ <http://www.tdk.gov.tr> 10.03.2006

² Çobanoğlu, Şaban, *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, s.19.

³ Çelik, Ejder, “ “Mobbing” ve “Mobber” Kavramları Üzerine”, Türk Dili, Sayı: 641, Mayıs 2005, s. 479.

Araştırmacı	Türkçe Karşılığı	Yıl
G.Arpaçioğlu	İşyerinde zorbalık	2005
ř.Çobanoğlu	İşyerinde duygusal saldırı	2005
H.Tutar	İşyerinde psikolojik şiddet	2005
A.N.Baykal	İşyerinde ruhsal taciz	2005
T.Solmuş	Duygusal zorbalık	2005
A.Baltaş	İşyerinde yıldırma	2006
N.Bilgel vd.		2006
Ü. Dökmen		2005
P.Tınaz	İşyerinde psikolojik taciz	2006
S.Ergenekon	Duygusal taciz	2006
F.Burcu Savaş	İşyerinde manevi taciz	2007

Bütün bu kavramlar, aynı veya yakın anlamlarda kullanılmaktadır. Kuzey Avrupa ülkelerinde “mobbing”; Anglo-Sakson ülkelerde “bullying” tercih edilmektedir.

Tablo 1’de çeşitli yıllarda yapılan çalışmalar ve bu çalışmalarda işyerinde istismar yerine kullanılan kavramlar yer almaktadır.⁴ Tabloda yer alan tüm ifadeler sosyal izolasyon, sözel tehdit, alay etme, küçük düşürme, kişi hakkında söylenti çıkarma gibi davranışları içeren, çalışanın, işyerinde karşılaşılabileceği bir sorunu dile getirmektedir.

⁴ Aquino, Karl, Lamertz, Kai, “A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships”, Journal of Applied Psychology Vol.89, No.6, 2004, s.1023, Lutgen- Sandvik, Pamela, “The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse”, Management Communication Quarterly, Vol:16, No.4, 2003, s. 474-475 ve Vardi, Yoav; Yoash, Wiener, “Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework”, Organization Science, Vol.7, No.2, 1996, s.160.

Tablo 1: Literatürde İşyerinde İstismar Kavramı Yerine Kullanılan Kavramlar

Araştırmacı	İngilizce Karşılığı	Türkçe Karşılığı	Yıl
H.Leymann	Mobbing	Mobbing	1984
M.Sheehan vd	Psychological Abuse	Psikolojik İstismar	1990
J.W.Cox vd	Verbal Abuse	Sözel İstismar	1991
A.Adams	Bullying	Bullying	1992
B.E. Ashforth	Petty Tyranny	Küçük Tiran	1994
K.Björkqvist	Workplace Harassment	İşyerinde Taciz	1994
Price Spatler	Workplace Mistreatment	İşyerinde Kötü Davranış	1995
Y.Vardi&Y.Wiener	Misbehavior in Organizations	Örgütlerde Kötü Davranış	1996
L.Keashly	Emotional Abuse	Duygusal İstismar	1998
Robinson, O'leary-Kelly	Antisocial Behavior	Antisosyal Davranış	1998
Baron ve Neuman	Workplace Aggression	İşyerinde Saldırganlık	1998
K. Aquino, Grover, Bradfield, Allen	Victimization	İşyerinde Mağduriyet	1999
Andersson, Pearson	Incivility	Kabalık	1999
Tepper	Abusive Supervision	İstismarcı İdare	2000
S.Einarsen	Bullying	Bullying	2000
Duffy, Ganster, Pagon	Social Undermining	Sosyal Baltalama, Zayıflatma	2002
Institute for Workplace Trauma and Bullying	Psychological Violence	Psikolojik Şiddet	2002
D. Lewis	Macho Management	Maço Yönetim	2003
P.Lutgen-Sandvik	Employee Emotional Abuse	Çalışanın Duygusal İstismarı	2003
Bennet ve Robinson	Interpersonal Deviance	Kişilerarası Sapkın Davranışlar	2003

Kaynak: Aquino, Karl, Lamertz, Kai, "A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationships", Journal of Applied Psychology Vol.89, No.6, 2004, s.1023, Lutgen- Sandvik, Pamela, "The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse", Management Communication Quarterly, Vol:16, No.4, 2003, s. 474-475 ve Vardi, Yoav; Yoash, Wiener, "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", Organization Science, Vol.7, No.2, 1996, s.160'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Mobbing sözcüğü etimolojik olarak incelendiğinde “Mob”, Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden gelmektedir.⁵ Mobbing kavramı ilk olarak 1960’lı yıllarda Konrad Lorenz tarafından, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Zayıf bireyler bir araya gelerek düşmana karşı saldırgan davranışlar sergilemektedirler. Bu olaya kazların bir tilkiyi uzaklaştırmak için üzerine saldırması davranışı örnek olarak verilebilir.⁶

Daha sonra 1970’li yıllarda İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklar arasındaki kabadayılık ve zorbalık içeren davranışlarını incelemiş ve mobbing sözcüğünü kullanmıştır.⁷

Almanca “mobben”, çalışma arkadaşlarının ısrarlı eziyeti olarak tanımlanır. İngilizce’de “mobbing”, birine saldırmak veya rahatsız etmek (molest) anlamına gelen “mob” sözcüğünden türemiştir.⁸ Fransızcada ise manevi taciz “harcèment moral” olarak kullanılmaktadır.⁹

İşyerinde psikolojik istismar için İngilizce konuşulan bazı ülkelerde mobbing sözcüğü yerine bullying sözcüğü de kullanılmaktadır. Bu davranışın altında yatan, üstünlük kurma isteği, buyruğu altına alma ve yok etme arzudur.¹⁰ Bullying sözcüğü, taciz (harassment) ile aynı anlamda da kullanılabilir. Harassment ve bullying sözcüklerinin köklerine baktığımızda, harass kökü, eski İngilizcede ‘Hergian’ dan gelmektedir. Hergain, ‘Old Harry’ (Yaşlı Harry) denilen arkaik bir şeytan için kullanılan isimden gelmektedir. Bully sözcüğü, bullying davranışlarında bulunan kişi anlamında kullanılırken, bazı dönemlerde olumsuz, bazı dönemlerde olumlu durumları ifade etmek için kullanılmıştır. Şöyle ki, “iyi insan” ifadesinin karşılığı olarak Shakespeare, bully sözcüğünü çevik, arkadaş canlısı, hareketli kişi anlamında

⁵ Davenport, Noa; Schwartz, Ruth Distler; Elliott, Gail Pursell, *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Çev. Osman Cem Öneroy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.3.

⁶ Konrad Lorenz, Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Agression Wien. s.1. 1963, Konrad Lorenz Here Am I Where Are You? The Behaviour of the Greylag Goose, New York, 1991’den aktaran Davenport, vd., a.g.e., s.3.

⁷ Davenport vd., a.g.e., s.3.

⁸ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.7.

⁹ Hirigoyen, Marie-France, *Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet*, Çev: Heval Bucak, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.2.

¹⁰ Davenport vd., a.g.e., s.5.

kullanmıştır.¹¹ Diğer yandan 18.yüzyılda bully sözcüğü kadın satıcısı veya kötü adam anlamında kullanılmıştır. I. Dünya Savaşı yıllarında ise askerlerin ana besin maddesi olan sığır etinden yapılmış yemek için yine aynı sözcük kullanılmıştır.¹²

Bullying ve mobbing sözcüklerinin tercih edilmesindeki farklılıkları sıralamak istediğimizde şöyle bir görüntü ile karşılaşırız:

1-İskandinav ülkelerinde bullying yerine mobbing sözcüğü kullanılmaktadır. Ayrıca istismar edenin kişiliğine ve davranışlarına odaklanan araştırmacılar, bullyingi tercih ederken; kurban üzerine odaklananlar mobbingi kullanmayı tercih etmektedirler.¹³ Mobbing terimini bullyingden ayıran özellik, mobbingin bir grup tarafından gerçekleştirilmesidir. Bullyingte ise genelde saldırılar bireysel olarak gerçekleştirilmektedir.¹⁴ İskandinav ülkelerindeki okullarda ve işyerlerinde bireysel bullyingden çok bir grubun bullying uyguladığı tespit edilmiştir. Bu nedenle İngiltere ve kıta Avrupa'sında bullying kavramı kullanılmaktadır.¹⁵ İngiltere'de bullying hem okullar için hem de işyerleri için kullanılmaktadır. Ancak okullardaki bullyingte, fiziksel saldırı ve tehdit, işyerindeki bullyingten daha fazladır.¹⁶

2-Leymann'a göre bullying, okulda çocuklar ve gençler arasındaki; mobbing ise, işyerlerinde yetişkinlerin davranışlarını ifade eder.¹⁷

3-Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde işyerinde bullying, "çalışan istismarı" (employee abuse) veya "işyeri terörizmi" (workplace terrorism) olarak adlandırılmaktadır. Mobbing ise, Almanya, İtalya ve İsveç'te kullanılmakla beraber Amerikalı araştırmacılar tarafından da kullanılmaktadır.¹⁸ Bunlara ek olarak Moberg'e göre de, İskandinav ülkelerinde mobbing kullanılmakta; İngiliz araştırmacılar işyerinde

¹¹ Randall, Peter, *Bullying in Adulthood Assessing the Bullies and Their Victims*, Taylor&Francis e-Library, 2002, s.8.

¹² Crawford, Neil, "Conundrums and Confusion in Organisations: The Etymology of Word 'Bully' ", *International Journal of Manpower*, Vol.20, N.1/2, 1999, s.86.

¹³ Matthiesen, Stig Berge, *Bullying at Work Antecedents and Outcomes*, Main Thesis, Bergen, Norway, 2006, <http://bora.uib.no/bitstream/1956/1550/6/Mainthesis-Matthiesen.pdf> 16.11.2006

¹⁴ Çobanoğlu, a.g.e., s.22.

¹⁵ Rayner, Charlotte; Hoel, Helge; "A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying", *Journal of Community&Applied Social Psychology*, Vol: 7, 1997, s.182.

¹⁶ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.6.

¹⁷ Leymann, Heinz, "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol: 5, No:2,1996, s.167.

¹⁸ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.6.

bullyingi tercih etmekte; Alman araştırmacılar ise, çalışanın psikolojik iş goremezliği ve Amerika’da yapılan çalışmalarda ise çalışan govensizliği terimleri kullanılmaktadır.¹⁹ Yine İşkandinav lkelerinde ve Almanca konuşulan ülkelerde bullying ve mobbing aynı anlamda kullanılmaktadır. Bully, İngilizce konuşulan ülkelerde de aynı anlama gelmektedir.²⁰

4-Bullying Kuzey Avrupa lkelerinde abuse ile eř anlamlı olarak kullanılırken, İngiltere’de ise zalim bir yonetim biçimi (tiranlık) olarak ele alınır. Kuzey Avrupa da bir bireye karşı başka bir bireyin veya grubun davranışı bullying olarak ele alınırken, İngiltere’de ise daha önce de belirtildiği üzere bireye bir grup çalışana karşı doğrudan olumsuz davranışı bullying olarak tanımlanır.²¹

Japonya’da çalışanın psikolojik istismarı anlamında “ijime”²² szğ kullanılmaktadır. Japon alışanlar arasında da hızla artan bu sorun, kurbanların bazılarını intihara sürükleyecek kadar ciddi bir boyuttur.²³

5-Tutar’a göre mobbing ve bullying arasındaki fark, mobbing, yaşamın her alanında kullanılan caydırma, sindirme, mağdurun benliğini öldürme, izole etme anlamında iken, bullying söz konusu tutum ve davranışların biraz daha kaba şeklini uygulamak anlamında kullanılmaktadır.²⁴

Tutar’a göre, “işyerlerinde mobbing” daha çok rafine (ince) şiddet biçiminde başlamakta ve kurban sosyal ortamdanda dışlanmaktadır. “Bullying”, kaba davranış ve söz olarak uygulanırken, mobbing her tür incitici ve küçük düşürücü tutum ve davranış olarak ortaya çıkmaktadır.”²⁵

¹⁹ Moberg Philip J.; Ritter, Barbara; Fischbein, Rebecca , “*Predicting Abusive Managerial Behavior: Antecedents of Supervisory Job Performance*”, <http://www3.uakron.edu/psychology/faculty/MobergRitterFiscbein.pdf> 08.02.2005

²⁰ Smith, Peter K.; Cowie, Helen; Olafsson, Ragnar F.; Liefoghe, Andy P.D., “*Definitions of Bullying: A Comparison of Terms Used, and Age And Gender Differences, in a Fourteen-Country International Comparison*”, Child Development, Vol.73, No.4, 2002, s.1121 ve Einarsen, Stale; Hoel, Helge; Zapf, Dieter; Cooper, Carry, “*The Concept of Bullying at Work The European Tradition*”, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, Editors: Oswald Hanfling, Carry Cooper, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Taylor&Francis, UK, 2003, s.5.

²¹ Rayner; Hoel, a.g.m., s.182.

²² Smith, vd., a.g.m., s.1121.

²³ Meek, Christopher B., “*The Dark Side of Japanese Management in the 1990s Karoshi and Ijime in the Japanese Workplace*”, Journal of Management Psychology, Vol.19, N.3, 2004, s.313.

²⁴ Tutar, Hasan, *İş Yerinde Psikolojik şiddet*, Platin Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.10.

²⁵ Tutar, a.g.e., s.12.

Yukarıdaki farklılıklarda da görüldüğü üzere, bullying ve mobbing kavramlarının tanımı konusunda bile uluslar arası birliktelik görülmemektedir. Bu çalışmada da belirtildiği gibi ortak bir kavram olarak işyerinde psikolojik istismar davranışı olarak adlandırılacaktır.

Kavramlar arasındaki bu farklılıkları ortaya koyduktan sonra işyerinde psikolojik istismar kavramının tanımına uluslar arası anti-psikolojik istismar hareketinin kurucusu olan Heinz Leymann (1932-1999) ile başlamak yerinde olacaktır. Leymann, mobbingi “bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde düşmanca ve ahlakdışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde, psikolojik bir terör”²⁶ olarak tanımlamıştır

İşyerinde psikolojik istismar, belirli kişi ya da kişilerin zarar verici²⁷ davranışlara hedef alınmasından oluşan yıldırma süreci ile başlamaktadır. Bu sürecin başından sonuna kadar hedef alınan kişilere sistemli bir şekilde duygusal saldırı gerçekleştirilmektedir. Kişinin şerefini lekeleme, hakkında söylenti çıkarma, iftira atma, toplum önünde küçük düşürme gibi kişiyi fiziksel ve bedensel etkileyebilecek eylemler açıkça uygulanmaktadır. Kişinin sağlığına, güvenilirliğine, mesleki yeterliliğine saldırılmaktadır.²⁸ Kurbanı yapılan bu saldırgan davranışlar kişiyi adeta mağdur etme kampanyasına dönüşmektedir.²⁹

Başka bir ifade ile tekrar eden bir şekilde, kişiyi aşağılayıcı fiziksel ya da sözel, istenmeyen davranışlar, işyerinde istismar olarak kabul edilmektedir.³⁰

Tınaz, çalışmasında mobbing kavramını psikolojik taciz olarak adlandırmış ve çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca, kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanmıştır.³¹

²⁶ Leymann, a.g.m., 1996, s.165.

²⁷ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.12.

²⁸ Yüçetürk, Elif, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?” http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 20.11.2003

²⁹ Beasley, John; Rayner, Charlotte; “Bullying at Work”, Journal Community&Applied Social Psychology, Vol:7, 1997, s.178.

³⁰ Rayner, Charlotte; Hoel, Helge; Cooper, Carry L.; *Workplace Bullying What We Know, Who is to Blame, and What can We Do?*, Taylor&Francis, London, 2002, s.8.

³¹ Tınaz, Pınar; “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz”, Çalışma ve Toplum, Disk/ Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, 2006/3, s.11.

Okullarda psikolojik istismar ile ilgili ilk çalışma 1970'lerin başında İskandinavya'da yapılmıştır. Yine 1980'lerin başında işyerinde psikolojik istismar çalışmaları bu ülkelerde yapılmıştır. Fiziksel ve psikolojik saldırı ve tehdit psikolojik istismarın yan anlamlarıdır. Okullardaki psikolojik istismar fiziksel saldırı eylemlerini de içermektedir. Bununla birlikte işyerindeki psikolojik istismar davranışında fiziksel şiddete nadiren rastlanmaktadır. İşyerindeki psikolojik istismar davranışı, kurbanın sosyal dışlanmaya (sessiz tehdit veya arkadaşlığın kesilmesi) maruz bırakılması gibi daha sofistike davranışları içermektedir.³² Okullarda psikolojik istismar, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde daha ayrıntılı olarak ele alındığından burada sadece kısaca değinilmiştir.

Başka bir tanıma göre psikolojik istismar, “duygusal bir saldırdır. Kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlar. Bir kişinin, diğer insanları kendi rızaları dışında başka bir kişiye karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam yaratarak onu işten çıkmaya zorlamasıdır.”³³

Leymann, psikolojik istismar anlamında “psikolojik terör” ifadesini kullanmıştır. İş yaşamında psikolojik terör, bir veya birden fazla kişinin bir kişiye karşı düşmanca ve etik olmayan davranışlarını içermektedir. Psikolojik terör davranışları ile bireyi savunmasız ve çaresiz bir pozisyonda tutmayı hedeflenmektedir. Bu davranışlar sık sık (İstatistiksel tanım: Bir hafta içinde en az bir kez) ve uzun bir süre boyunca (İstatistiksel tanım: En az altı ay boyunca) devam ettiğinde psikolojik terörden söz edilebilir. Bu sıklıktaki ve bu süre boyunca devam eden düşmanca davranışlar, mental, psikosomatik ve sosyal mutsuzluklara yol açabilmektedir.³⁴

Hirigoyen ise psikolojik istismar anlamında “manevi taciz” ifadesini kullanmayı tercih etmiştir. “İşyerinde manevi taciz, kötü bir anlam taşıyan her türlü davranışı, sözü, eylemi, hareketi ve yazıyı kapsamaktadır. Bunlar, karşı tarafın kişiliğine, onuruna veya fiziki ve ruhsal bütünlüğüne zarar verip, kişinin işini tehlikeye sokabilir ya da çalışma

³² www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004 ; Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.8 ve Yalım, Deniz, (Editör), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 246.

³³ Davenport vd., a.g.e., s.15.

³⁴ www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004 ve Einarsen, vd., a.g.m., 2003, s.8.

ortamını bozabilir.”³⁵ Hirigoyen’e göre, manevi taciz, toplumun ve ekonomik krizin yarattığı bir durum değildir, sadece kanunların yarattığı boşluğun bir sonucudur.³⁶

Psikolojik istismara maruz kalan kişi, devamlı olarak aşağılanır, yaptığı işler beğenilmez ve diğer çalışanlar önünde küçük düşürülür. Kişi kendini savunamaz. İstismar hem fiziksel hem de sözel olabilmektedir. Kişi, içinde bulunduğu gruptan dışlanarak tek başına bırakılır. Her davranışı izlenir, en ufak bir hata yaptığında ağır eleştiriler alır. Bu kişinin yetkileri elinden alınır ve alay konusu edilir. Tüm bunlar çalışanın işten ayrılmasını sağlamaya yönelik birer taktik olarak kullanılır.³⁷

Uluslararası Çalışma Örgütü - ILO (International Labour Organization)’ne göre psikolojik istismar kavramı, bir çalışanı veya çalışan grubunu baltalamak için, kinci, zalim, kötü niyetli veya küçük düşürücü girişimleri içeren saldırgan davranışlardır. Hedef olarak seçilen çalışanın, psikolojik tacize maruz kalmasını içerir. Psikolojik istismar, ısrarlı olumsuz sözler veya eleştirileri, sosyal iletişimde bulunduğu insanlar tarafından dışlanmayı ve o kişinin hatalı olduğuna ilişkin dedikodusunun yapılmasını da içerir.³⁸

Salin’ e göre psikolojik istismar, bir veya birkaç kişiye karşı bir kurban-suçlu boyutunu ve düşmanca bir iş çevresi yaratmayı kapsayan sürekli ve ısrarlı olumsuz davranışlardır.³⁹

³⁵ Hirigoyen, a.g.e., s.61.

³⁶ Hirigoyen, a.g.e., s.97.

³⁷ Zapf, Dieter ve Einarsen, Stale, “*Bullying in the Workplace: Recent Trends in Resarch and Practice- an Introduction*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, No.4, 2001, s.369.

³⁸ “*When Working Becomes Hazardous*”, World of Work, No:26, Sep/Oct, 1998. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm> 11.07.2005

³⁹ Salin, Denise, *Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Triggering Factors in the Work Environment*, Swedish School of Economics and Business Administration, Working Paper, No: 406, Helsinki, 1999, s.3.

İşyerinde istismar kavramı için “küçük tiran” ifadesini kullanan Ashforth, bu kavramı, düşük özsaygı, belirsizliklere karşı tahammülsüzlük, bürokratik yönlendirmenin ve X Teorisinin saldırgan davranışlarının özellikleri olduğunu belirtmiştir.⁴⁰

Başka bir tanıma göre psikolojik istismar (bullying), çalışanın özellikle diğer çalışanlar veya müşterilerin önünde korkutma, küçük düşürme, rahatsız etme davranışlarıdır.⁴¹

Psikolojik istismar, kurban tarafından istenmeyen kasten veya bilinçsizce, kurbanın küçük düşmesine, kırılmasına, stres yaşamasına neden olan, iş performansını engelleyebilen, huzursuz bir iş ortamına yol açan, bir veya birden fazla kişiye karşı tekrar eden saldırgan davranış ve uygulamalardır. Bu olumsuz davranışlar, sosyal izolasyon ve dışlama, işteki performansının değerini haksızca düşürme, sataşma, alay etme gibi tipik bullying davranışlarıyla kurbanın sistematik bir şekilde kızdırılmasına yönelik olarak belli bir süre devam eder.⁴²

Einarsen'e göre psikolojik istismar, bir fenomenden daha fazlasıdır. Psikolojik istismar, anlaşmazlık veya yıkıcılık hatta ikisi birden söz konusu olduğunda gerçekleşmektedir. Yıkıcı psikolojik istismarda kurban, istismarı haklı çıkartacak kışkırtıcı bir davranış yapmıştır. Kurban, tesadüfen kendini istismar eden kişinin yanında çalışmaktadır ve gruba dahil olmadığı için saldırılara maruz kalmaktadır. Anlaşmazlık kaynaklı istismar ise, kişiler arası şiddetli bir çatışmanın sonucudur. Bu çatışma, saldırgan bir davranışın bir taktik olarak kullanılmasından, hasta numarası yaparak işten kaytarmaya çalıştığı gerekçesiyle veya yanlış anlaşılardan kaynaklanan

⁴⁰ B. E. Ashforth, “Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences”, Canadian Journal of Administrative Sciences, 14(2), 1997, 126-140, A. Bandura, Aggression: A Social Learning Analysis, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973, s. 6'dan aktaran Philip J. Moberg, Barbara Ritter, Rebecca Fischbein, “Predicting Abusive Managerial Behavior: Antecedents of Supervisory Job Performance”, <http://www3.uakron.edu/psychology/faculty/MobergRitterFiscbein.pdf> 08.02.2005

⁴¹ “Workplace Bullying A Workers Guide” <http://www.coshnetwork.org/Bullying%20Guide%20English.pdf> 23.09.2003

⁴² Einarsen, Stale; Matthiesen, Stig Berge; Skogstad, Anders; “Bullying, Burnout and Wellbeing Among Assistant Nurses”, Journal Occupational Health Safety, Vol.14, N.6, 1998. s. 564.

bir kızgınlıktan ortaya çıkan bir durum olabilmektedir.⁴³ Psikolojik istismar sorununun en tipik belirtisi ise kişinin işyerinde gerek kendi benliğiyle gerekse iş arkadaşlarıyla gerilim yaşamasıdır.

Davenport ve arkadaşlarına göre psikolojik istismar, haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir. Bu kişinin yönetici(leri), örgütü, üstleri, eşitleri veya astlarından birinin öbürlerini de sistemli ve sıklıkla psikolojik istismar ve benzeri (mob-benzeri) davranışlara örgütleyerek kişiye karşı cephe (çeteleşme) oluşturmasıdır. Örgüt bu davranışı görmezden geldiği, göz yumduğu hatta kışkırttığı için kurban, kendisinden sayıca üstün olan bu grup karşısında çaresiz hisseder. Sonuçta kurban mutlaka fiziksel veya zihinsel zarar görür ve bazı durumlarda işten bile ayrılır.⁴⁴ Psikolojik istismar davranışları her zaman yıkıcıdır. Bir şekilde “baş belası” olarak görülen bu kişilerin ya kendi istekleriyle istifa etmeleri ya da işten atılmalarını sağlayıp kurtulmaya çalışmak amaçlanır.⁴⁵

Dökmen, psikolojik istismarın karşılığı olarak “yıldırma” kelimesini kullanmıştır. Dökmen’e göre yıldırma eyleminde, bir işyerinde, bir apartmanda veya bir mahallede birlikte yaşayan bir grup insan, çok küçük bazı farklılıklarından ötürü (bu farklılıklar olumsuz özellikler olmak zorunda değildir), içlerinden birisini, bilinçli/kasıtlı olmaksızın kurban olarak seçerler ve giderek artan bir tempoda onu beceriksiz, geçimsiz olarak algılamaya başlayıp itici davranışlarıyla bu kişiyi gerçekten de beceriksiz, geçimsiz, mutsuz, sorunlu bir insan haline getirirler; o kişiyi psikolojik ve fiziksel anlamda ciddi olarak zedelerler.⁴⁶ Başka bir ifadeyle amaç, kişiye sözel yollarla zarar verip iş yapamaz duruma getirmektir.

İşyerinde psikolojik istismar kavramı yerine kullanılan kavramlardan bir diğeri de “duygusal taciz”dir. İşyerinde duygusal taciz davranışları konusunda çeşitli araştırmalar yapılmışsa da farklı isimler ve sınıflandırmalar kullanılmıştır. Bu

⁴³ Einarsen, Stale; “*Dealing With Bullying At Work: The Norwegian Lesson*”, <http://www.worktrauma.org/Research%203.htm> 04.08.2004 ve Einarsen, vd., a.g.m., 2003, s.13-14.

⁴⁴ Davenport, vd., a.g.e., s.22.

⁴⁵ Ege, Harald, *Mobbing New Perspectives and Results from an Italian Investigation*, Pitagora Editrice Bologna, Italy, 2002, s. 8.

⁴⁶ Dökmen, Üstün; *Küçük Şeyler 1*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.171.

çalışmalar arasında ilk önce ve en etkili olanları “işyerinde saldırganlık” ve “işyerinde zorbalık”tır. İşyerinde saldırganlıkla ilgili daha çok fiziksel değil, sözel, pasif ve dolaylı saldırganlık davranışları konu olmuştur. Duygusal tacizin davranışsal alanına fiziksel olmayan davranışların karşılık geldiği açıktır. Avrupa ülkelerinde işyerinde zorbalıkla ilgili gelişen bir literatür oluşmaktadır. İşyerinde kötü davranmayı içeren kapsamlı bir taciz, sözel taciz, psikolojik istismar ve psikolojik saldırı sınıflandırılmalarına gidilmiştir.⁴⁷

“İşyerinde sapkın davranış” kavramı ile psikolojik istismar kavramı da benzerlikler taşımaktadır. İşyerinde sapkın davranış, (workplace deviance) tanımı içinde yer alan, hedef seçilen kişi hakkında hakkında dedikodu yapma, sözel saldırıda bulunma davranışları psikolojik istismar ile benzerlik göstermektedir. (Diğer hedefleri: İşe yönelik olarak iş saatlerine uymama vb, gruba yönelik olarak bireysel çıkarları grup çıkarlarının üstünde tutma vb, örgüte yönelik olarak örgütün araç gereçlerini kendi çıkarlarına kullanma vb, üçüncü kişilere yönelik olarak da müşterilerle çıkar ilişkisi içine girmek gibi).⁴⁸

İşyerlerinde yaşanan sorunlardan biri haline gelen psikolojik istismar aslında çalışanlar arasında yaşanan bir psikolojik savaştır. Yaşanan bu psikolojik savaş, iki olguyu kapsar:⁴⁹

1-Kısa sürede ortaya çıkan ve çalışanlar tarafından genellikle kabul edilmeyen, yetkinin kötü kullanımı.

2-Daha kurnazca düzenlenen ama bir o kadar da zarar veren sapkın istismar.

Psikolojik istismar, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzeyi ile de ilgilidir. Çalışanların birbirlerine olan saygısı azalmışsa, yaşanan gerilimler süreklilik kazanıp çalışma düzeninin bir parçası haline gelmeye başladığında psikolojik istismarın ilk belirtileri de çıkmaya başlamış demektir. Zapf ve arkadaşları, psikolojik istismarın sosyal stresörler (kötü grup iklimi, çalışanlar arasında çatışma vb.) nedeniyle ortaya

⁴⁷ Loreleigh, Keashly; Steve, Harvey, “*Emotional Abuse in the Workplace*”, S. Fox, P.Spector (Editors), Counterproductive Workplace Behavior: An Integration of Both Actor and Recipient Perspectives on Causes and Consequences, American Psychological Association, Washington, 2004, s.5.

⁴⁸ Akbak, Yasemin; Çakar, Ulaş; Bozkurt, Ayşe Yasemin, “*İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Emik Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması*”, 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 3-069-0401, 2004, s. 67.

⁴⁹ Hirigoyen, a.g.e., s.62.

çıkabileceğini dile getirmişlerdir.⁵⁰ Psikolojik istismar, işyerindeki soysal stresörlerin en uç şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵¹ Sosyal stresörlerin varlığından olumsuz olarak etkilenen bazı çalışanlar, işyerindeki bir çalışana hedef seçerek psikolojik istismara maruz bırakılmaktadırlar.

“Psikolojik istismar, kişiye yönelik, kişinin yaşı, ırkı, cinsiyeti, dini, uyruğu, sakatlığı veya hamileliği gibi herhangi bir nedene dayalı belirgin bir ayrımcılık olmaktan çok, taciz, rahatsız etme, kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır.”⁵²

Avrupa Birliği belgelerinde psikolojik istismar kavramının karşılığı olarak bullying kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir. Avrupa Parlamentosu tarafından hazırlanan “İşyerinde Bullying” adlı çalışmada bullying, bir çalışanın işyerinden dışlanması ve sonuçta işten ayrılması ile sonuçlanabilecek, çalışana karşı doğrudan saldırgan, tekrarlayıcı suçlamalar ve açıkça yapılan olumsuz davranışlar şeklinde tanımlanmıştır.⁵³ Burada dışlanma ile anlatılmak istenen, belirli bireylerin veya grupların yapısal ve/veya kişisel gerekçelere bağlı olarak mekansal anlamda olmasa da, sosyal katılım anlamında tamamen veya kısmen içinde yaşadıkları toplumun dışında bırakılmalarıdır.⁵⁴

Tüm bu tanımlar dikkate alındığında psikolojik istismarın tanımına ilişkin aşağıdaki ortak noktalar ortaya çıkmaktadır:⁵⁵

- Tekrarlayan davranışlar şeklinde görülür,
- Belli bir sürenin üzerinde devam eden bir süreçtir,
- Fiziksel olmayan davranışları içerir,
- Kişiyi küçük düşürmeye yönelik olarak yapılır

⁵⁰ Zapf, Dieter; Kronz, Carmen; Kulla, Matthias; “*On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 1996, Vol.5, N.2, 1996, s. 217.

⁵¹ Zapf; vd., a.g.m., 1996 s. 215; Niedl, Klaus, “*Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:5, No: 2, 1996, s. 239 ve Einarsen, vd., a.g.m., 2003, s.7.

⁵² Davenport vd., a.g.e., s.16.

⁵³ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying At Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.6.

⁵⁴ Sapançalı, Faruk, *Sosyal Dışlanma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 09.1600.0000.000/DK.03.048.314, İzmir, 2003, s.20.

⁵⁵ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.7.

Burada önemli olan işyerinde psikolojik istismarın sadece tek bir olaya dayanmaması, belli bir sürede birkaç defa tekrarlanmış olmasıdır.⁵⁶

Sonuç olarak işyerinde psikolojik istismarın birbirinden ayrı tutulamayan beş önemli özelliği vardır:⁵⁷

1-Psikolojik istismar, sürekli tekrarlanan olumsuz veya düşmanca davranışları içerir. Tek bir olay istismar olarak adlandırılmaz. Çalışma hayatı içinde herkes olumsuz davranışlarla karşılaşabilir. Ancak bu davranışlar sistemli bir şekilde tekrarlandığında psikolojik istismar adı verilir.

2-Kurbanın bu olumsuz davranışlara karşı kendini savunma çabalarını tanımlayabilmek kolay değildir. Başka bir deyişle suçlu ve kurban arasında güç dengesizliği bulunmaktadır. Kurban kendini böyle bir durumdan kaçacak veya savunabilecek güçte göremeyebilir. Eğer çatışma eşit iki güç arasında ise istismar söz konusu değildir.

3-İstismar, iki kişi, bir veya birkaç kişi ile bir grup arasında veya bir gruba karşı meydana gelen kişilerarası bir fenomendir. Bununla birlikte bazı çalışmalarda çalışan ve üstü arasındaki hiyerarşik düzenden kaynaklanan bir durum olarak ele alınmıştır. Ayrıca istismar genellikle ast ve üst arasında gerçekleşse de işyeri dışındakiler de müşteriler, hastalar, öğrenciler de istismar davranışları uygulayabilirler.

4-İstismar davranışları ya kasıtlı olarak ya da sadece eğlenmek amacıyla yapılıyor olabilir. Bu saldırgan davranışlar, etkiyi maksimize edip riski minimize etmeye çalışır.

5- Psikolojik istismar davranışları çeşitli şekillerde gerçekleşebilir. -Kurbanın kişiliğine saldırı, -Kurbanın performansına saldırılar, -Kurbanın diğer çalışanlarla olan ilişkisine zarar vermeye yönelik saldırılar, -Kurbanın sosyal hayatına saldırılar, -Fiziksel şiddet veya fiziksel şiddet tehdidi (Fiziksel şiddet unsuru bazı çalışmalarda dahil edilmez).

⁵⁶ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.7.

⁵⁷ Vartia-Vaananen, Maarit, *Workplace Bullying-A Study on the Work Environment, Well-Being and Health*, People and Health Research Reports 56, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, 2002, s.10-11.

İşyerinde psikolojik istismar, çalışanın üstü veya çalışma arkadaşları tarafından belirli bir neden olmaksızın işine, kişiliğine yönelik tehdit içeren sözlere maruz kalması, kişi hakkında söylentilerin çıkarılması, alay konusu edilmesi, aşırı iş yükü altında bırakılması, olayların dışına atılması, sürekli eleştirilmesidir. İşyerinde yukarıda sayılan davranışlar nedeniyle psikolojik istismar sorununun varlığından söz edebilmek için bu davranış şekillerinin davranışlarının belirli bir süre ısrarla devam ediyor olması gereklidir. Aksi durumda bir defaya mahsus gerçekleşen bu davranışlar psikolojik istismar olarak kabul edilemez.

Çalışma hayatı boyunca kişiler değişik sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu sorunlardan biri olan işyerinde psikolojik istismar özellikle güç dengesizliklerinin yaşandığı ortamlarda meydana gelmekte ve belli bir süre boyunca, tekrar eden düşmanca davranışlar şeklinde kendini göstermektedir.

1.1. Okullarda Psikolojik İstismar Davranışları- Akran Zorbalığı

Okullarda psikolojik istismar çalışmaları, işyerinde psikolojik istismar davranışlarına öncülük etmiştir. Literatür taraması yapıldığında çocuklar/ergenler arasında yaşanan istismar davranışları için zorbalık kavramının kullanıldığı ve mobbing yerine bullying kavramının tercih edildiği görülmektedir. Bu nedenle bu bölümde, psikolojik istismar yerine çocuklar arasında kabadayılık davranışlarını ifade etmek için “zorbalık” kavramı kullanılmıştır.

Okul bazlı çalışmalarda, zorbalığın tanımı üç kritere dayanmaktadır: Birincisi kasıtlı, zararlı veya saldırgan davranış; ikincisi, kurban ve zorba arasındaki güç dengesizliği; üçüncüsü, tekrarlayan ve belli bir süre devam eden davranışlardır.⁵⁸

“Akran zorbalığı, bir ya da birden çok öğrencinin kendilerinden daha güçsüz öğrencileri kasıtlı ve sürekli olarak rahatsız etmesi ile sonuçlanan ve kurbanın kendisini koruyamayacak durumda olduğu bir saldırganlık türüdür.”⁵⁹

Okul zorbalığında kurbanlar ikiye ayrılır: Uysal ve kışkırtıcı. Uysal kurbanlar, diğer öğrencilerden daha gergin, güvensiz ve sessiz olurlar. Kışkırtıcı kurbanlar ise hem

⁵⁸ Quine, Lyn; “*Workplace Bullying in Nurses*”, Journal of Health Psychology, Vol.6, N.1, 2001, s.74.

⁵⁹ Pişkin, Metin, “*Okul Şiddeti: Tanımı, Yaygınlığı ve Önleme Stratejileri*”, Kamu’da Sosyal Politika, Cilt: 1, Sayı: 2, Ekim 2006, s.47.

gergin hem de saldırgan reaksiyonlar gösterirler. Bazı kişiler güçsüz olduğu için hedef haline gelirler, bazıları ise saldırgan davranışları kışkırtıp karşılık verirler.⁶⁰

Okullardaki zorbalık konusunda genel bir tanım birliği vardır. Standardize edilmiş Olweus B. İndeks gibi ölçüm teknikleri de geliştirilmiştir.⁶¹

Zorbalık tipleri, doğrudan fiziksel, sözel ve dolaylı (sosyal izolasyon gibi) şekillerde görülebilir. ABD'deki zorbalık davranışları içine sıklıkla silah kullanımı da girmektedir. ABD'de zorbalık ile mücadele yöntemleri geliştirilirken okullarda artan silah ve bıçak kullanımını engelleyici yöntemler de dikkate alınmaktadır.⁶²

İşyerindeki zorbalık, bazı yönleriyle okullardaki zorbalık davranışına benzer. Her ikisinde de örgütsel iklimin faktörleri ve çalışma düzenleri, bu davranışın tekrarlama oranına katkıda bulunur. Bireysel faktörler de okullardaki ve işyerlerindeki istismarda benzerlik gösterir. Örneğin düşük özsaygı, özürülülük, fiziksel güçsüzlük, utangaçlık ve kendine güvensizlik veya öfkeli kişilik, arkadaş yoksunluğu ve sosyal reddedilmişlik gibi.⁶³

Akran zorbalığında,⁶⁴

-Fiziksel, psikolojik veya sözel ataklar vardır.

-Güç dengesizliğine dayanır.

-Kurbanın zorbayı kışkırtmış olması gerekmez.

-Çocuk, bu davranışları korku ve stres yaratmak için yapar.

Akran zorbalığı, genellikle karmaşık bir sosyal yapı içinde meydana gelen bir etkileşimdir. Zorbalar, çete üyelerinin/başkanlarının emirlerini/isteklerini yerine getirme ve otoriteleri dikkate almama gibi sosyal yapıların bir parçası olabilmektedir.⁶⁵

⁶⁰ Keashly, Loreleigh; Harvey, Steve; “*Emotioanl Abuse in the Workplace*”, S. Fox, P.Spector (Editors), Counterproductive Workplace Behavior: An Integration of Both Actor and Recipient Perspectives on Causes and Consequences, American Psychological Association, Washington, 2004, s.18.

⁶¹ Rayner ve Hoel; a.g.m., 1997, s.182.

⁶² Rayner ve Hoel; a.g.m., 1997, s.182.

⁶³ Cowie, Helen; Naylor Paul; Rivers, Ian; Smith, Peter K.; Pereira, Betariz; “*Measuring Workplace Bullying*”, Aggression and Violent Behavior, Vol:7, 2002, s.35.

⁶⁴ Ireland, Jane L., (Editor), *Bullying Among Prisoners Innovations in Theory and Research*, Willian Publishing, USA, 2005, s.3-4.

⁶⁵ Sutton, John; Smith, Peter K.; Swettenham, John; “*Bullying and ‘Theory of Mind’: A Critique of the ‘Social Skills Deficits’ View of Social Behaviour*”, Social Development, Vol.8, N.1, 1999, s.120.

Zorbalık davranışları doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki başlık altında toplanmaktadır. Doğrudan uygulanan akran zorbalığı, hedef olarak seçilen kişiye yöneltilen açık saldırıları tanımlamaktadır. Dolaylı saldırganlık ise, hedef alınan kişinin sosyal olarak yalnızlaştırılması ve kasıtlı olarak bir gruptan dışlanması gibi davranışları kapsamaktadır.⁶⁶

Yapılan çalışmalarda zorbalığın hedef olanlar üzerinde pek çok olumsuz etkisine rağmen, bu sonuçların okullarda zorbalığa tanık olanlar tarafından da yeterince algılanmadığı ortaya çıkmaktadır. İlköğretim ve lise öğrencileriyle yapılan bir araştırmada zorbalıkla karşılaşanların buna kendilerinin neden olduğuna, başkalarına verilen rahatsızlığın şakalaşma amacı taşıdığına ve zorbalığa maruz kalma deneyiminin zayıf kimseleri güçlendirdiğine inanıldığı ortaya çıkmıştır.⁶⁷ Ortaokul öğretmen ve öğrencilerinin tutumlarına ilişkin bir çalışmada da zorbalığın okul ortamının doğal bir parçası olarak kabul edilmesi ve fazla kaygı duyulmaması gereken bir olgu olarak görüldüğü tespit edilmiştir.⁶⁸ Bununla birlikte, okul yıllarında zorbalıkla karşılaşmış ve durumla etkili bir biçimde başa çıkamamış kişilerin daha sonraki yıllarda işyerinde de zorbalığa maruz kaldığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre, okul yıllarındaki saldırganca hareketler ile işyerindeki zorbalık olayları arasında bir sürekliliğin bulunabileceği öne sürülmektedir.⁶⁹

Zorbalığın başlangıcında kendisini destekleyen birkaç arkadaşı olan zorba, bir veya iki kişiye karşı olumsuz davranışlarda bulunur ve sınıftaki diğer öğrenciler bu duruma seyirci kalırlar. Zorbalığın şiddeti arttıkça, daha fazla çocuk zorbalık eylemine katılır ve saldırgan davranışlar bir grup tarafından devam ettirilir. Kurban durumundaki çocuklar hem dövülür hem de zorbalara para vermek zorunda kalırlar. Zorbalılar, üzerlerinde baskı kurdukları çocukları, öğretmenlerden veya diğer yetişkinlerden

⁶⁶ Gültekin, Zeynep ve Sayıl, Melike, “Akran Zorbalığını Belirleme Ölçeği Geliştirme Çabası”, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt: 8, Sayı: 15, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 2005, s. 49.

⁶⁷ R.Oliver, J.H. Hoover, “The Perceived Roles of Bullying in Small-Town Midwestern Schools”, Journal of Counseling and Development, Vol.72, Issue: 4, ss.416-420’den aktaran Alev Torun, “İşyerinde Zorbalık”, Öneri, C.6, Sayı:22, 2004, s.187.

⁶⁸ C.M.J. Arora, D.A. Thompson, “Defining Bullying for a Secondary School”, Educational and Child Psychology, Vol.4, 1987, ss.110-120’den aktaran Alev Torun, “İşyerinde Zorbalık”, Öneri, C.6, Sayı:22, 2004, s.187.

⁶⁹ P.K. Smith, M. Singer, H.Hoel, C.L. Cooper, “Victimization in the School and the Workplace: Are There Any Links?” British Journal of Psychology, Vol. 94, Part:2, 2003, ss.175-188’den aktaran Torun, “İşyerinde Zorbalık”, a.g.m., s.187.

yardım istemeleri durumunda bu girişimlerini cezalandıracaklarını belirterek tehdit ederler. Yaşadıkları bu yıpratıcı olaylar karşısında çocuklarda yalnızlık, okul ve arkadaş ilişkileriyle ilgili tatminsizlik, başarısızlık duyguları gelişirken yüksek düzeyde kaygı ve depresyon ortaya çıkar.⁷⁰

Akran zorbalığına maruz kalmada cinsiyetler arası farklılıklara bakıldığında, erkek öğrencilerin kız öğrencilerden daha fazla olduğu görülmekle birlikte pek çok çalışmada kız öğrencilerin maruz kalma riskinin de fazla olduğu ortaya çıkmıştır.⁷¹ Cinsiyetler arasındaki fark düşünüldüğü kadar çok değildir. Başka bir ifadeyle kızlar da zorbalık davranışları göstermektedir.⁷²

Son yirmi yıldaki çalışmalarda okullarda akran zorbalığının son derece yaygın ve önemli bir sorun olduğu ortaya çıkmıştır. Akranlar arasında gözlenen özel bir tür saldırganlık olan akran zorbalığı, kışkırtma unsurunun olmadığı türden bir saldırganlık olup; aralarında fiziksel ya da psikolojik açıdan bir güç eşitsizliği olan bireylerden güçlünün, karşı tarafa bilerek ve isteyerek sistemli bir biçimde uyguladığı şiddet olarak tanımlanmaktadır.⁷³

1.2. İşyerinde Psikolojik İstismar ile Çatışma Kavramları Arasındaki Farklar

Çalışma hayatı içinde çalışanlar arasında çatışma kaçınılmaz bir durumdur. Çatışma, kişiler arasında ilişkileri yıkıcılığa ve çalışma ortamını da çalışılmaz hale dönüştürmediği sürece, olası bir süreçtir. Çünkü günümüzde, farklılıklar ve rekabet çalışma hayatının birer parçasıdır. Ancak çalışanlar arasındaki rekabet, kişilerin birbirlerine düşmanca duygular beslemesine yol açtığına sadece bireyler değil tüm örgüt bu durumdan zarar göreceğinden çatışmanın ne zaman psikolojik istismara dönüştüğü önem kazanmaktadır.

Rekabet, bir yarış olmaktan çıkıp zıtlasmaya dönüştüğünde çatışma ortaya çıkar. Rakiplerin aksine çatışma içinde olan bireyler tehdit, hile ve baskının yasakladığı

⁷⁰ K. Björkqvist; "Social Defeat As A Stressor in Humans", Psychology and Behavior, Vol.73, Issue:3, 2001, s.435-442'den Aktaran Torun, a.g.m., s.187.

⁷¹ Gültekin ve Sayıl; a.g.m., s. 49.

⁷² Salmivalli, Cristina; *Not Only Bullies and Victims Participation in Harrasment in School Classes: Some Social and Personality Factors*, Turku University, Finland, 1998, s.13.

⁷³ Gültekin ve Sayıl; a.g.m., s.48.

kurallarla sınırlandırılmış değillerdir. Çatışma, dışmanı yenerek bir hedefe ulaşmayı içerir. Aynen savaşlarda, ihtilallerde, kavgalarda olduğu gibi, fiziksel şiddet içerebilir ya da sözel olarak bir bireye ve gruba saldırı olabilir.⁷⁴

İki ya da daha fazla insanın aynı anda aynı yeri ya da kaynağı kullanmaya teşebbüs etmesi çatışmadır. İki kişinin ya da grubun ihtiyaçları, çıkarları veya isteklerinin birbiriyle çelişmesi ve bu çelişme durumunda ortaya çıkan mücadeledir. Anlaşmazlık, savaş, duygusal gerilim ve ya çarpışmadır. İnsanların birbirleriyle zıtlasmasıdır. Bir grubun üyelerinin kendi fikirlerinin dışında kalan tüm fikirlere zihinlerini kapatmasıdır.⁷⁵

Erdoğan'a göre, çatışmayı "...kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı" olarak tanımlamak mümkündür.⁷⁶

İşyerinde istismar, genel çatışmadan farklıdır. Psikolojik istismar, bir çalışanın kişisel saygınlığının tekrar eden davranışlar şeklinde uzun süreli olarak ihlal edilmesidir. Kişi bu davranışlara bazen her gün maruz kalabilir.⁷⁷ Kişiler arası mücadele ve çatışmalar insan ilişkilerinin doğal bir parçası olmasına rağmen işyerinde psikolojik istismar ile çatışma ve kasıtlı saldırgan davranışlar arasında ince bir çizgi vardır.

Hemen her firmada normal ve anlaşılabilir bir psikolojik çatışma görülebilir: Manipülasyon teknikleri uygulamak, uzun sreye yayılmış düşük gerilimli çatışmalar yürütmek, arkadan konuşmak, kk düşürmek, hedef kişinin yaptığı işe yönelik haksız suçlamalarda bulunmak, hedef kişiye otoriteye isyan etmekle veya uyumsuzlukla suçlamak, hedef kişinin itibarını zedelemek, nc kişilerden bilgi saklamak ve insanlara yanlış bilgi vermek.⁷⁸ Ancak bu davranış biçimleri yönetici veya diğer

⁷⁴ Sezal, İhsan, *Sosyolojiye Giriş*, Martı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 2002, s.107.

⁷⁵ Barutçugil, İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.115.

⁷⁶ Erdoğan, İlhan, *İşletme Yönetiminde rgtsel Davranış*, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, 1999, s.146.

⁷⁷ Mikkelsen, Eva Gemzoe; Einasen, Stale; "Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.10, N.4, 2001, s. 394.

⁷⁸ <http://www.bullyonline.org/workbully/workabus.htm> 12.01.2004

çalışan/çalışanlar için alışkanlık haline dönüşmüş ise, sistemli, düzenli ve sürekli ise o işyerinde psikolojik istismar var demektir.

Kişiler arası iyi ilişkiler ile iş memnuniyeti arasında bir ilişki vardır. Bir çalışana üstleri veya çalışma arkadaşları tarafından sağlanan destek, çalışanın gelişimini olumlu yönde etkiler. Diğer yandan çatışma ise önemli bir stres kaynağıdır. Bullying veya mobbing ise, işyerindeki olumsuz sosyal etkileşimin en uçtaki halidir.⁷⁹

Olumsuz çalışma koşulları istismarın bir sonucu olarak düşünülebilir. Örgüt içindeki çatışmanın oranı arttıkça istismar temelli çatışmalar artar. Ayrıca artan örgüt içi sorunlar ve belirsizlik psikolojik istismarı yükselten köklü çatışmaların uzun dönemli izleri olabilir.⁸⁰

Çatışma, insanların dikkatini farklı konulara çektiğinde, insana saygıyı yok ettiğinde, moralleri bozduğunda, işbirliği ruhunu yok ederek insanları birbirine yabancılaştırdığında, farklılıkları arttırarak giderek keskinleştirdiğinde, kavga, küfür, sataşma ve taciz gibi sorumsuz davranışlar ortaya çıktığında yıkıcı olmaya başlar.⁸¹

Çatışma, “örgüt içindeki birey ya da grupların kendi içlerinde, aralarında veya doğrudan doğruya örgütle ilgili olan kıt kaynakların paylaşılması, görevlerin dağıtımı, statü, amaç, değer ya da algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan ve uyuşmazlık, zıtlasma, anlaşmazlık ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan dinamik bir etkileşim sürecidir.”⁸²

İdeal çalışma koşullarında, olgun işgücü ve liderliğin bulunduğu işyerlerinde anlaşmazlıklar birer öğrenme fırsatı olarak kabul edilir. Böyle işyerlerinde, anlaşmazlık çözüm üreci için politikalar, prosedürler ve beklenen davranışlar ile ilgili kurallar vardır. Böyle bir işyerinde, insanlar, bütün tarafların –firmanın ve anlaşmazlık taraflarının- çıkarları doğrultusunda konuyu görüşmeye teşvik edilirler. Çünkü anlaşmazlık çözümü mekanizması olmayan, anlaşmazlığı ele almaktan kaçınan bir kültürün egemen olduğu yerlerde çözüme kesinlikle ulaşamayacaktır.⁸³ Bu nedenle

⁷⁹ Maarit Vartia, “*The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, N.2, 1996, s.203.

⁸⁰ Dieter Zapf, “*Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bulling at Work*”, *International Journal of Manpower*, Vol. 20, N.1/2 1999, s.82.

⁸¹ Çobanoğlu, a.g.e., s.126.

⁸² Tınaz, Pınar, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 19.

⁸³ Davenport, vd., a.g.e., s.130.

işverenlerin veya yöneticilerin çatışma sürecinin başlangıcında sorunu fark edip müdahale etmeleri önemlidir.

“Çatışma, psikolojik istismarda bulunan kişinin işine yarar. Yaptıkları bu niyetledir. Mantıklarını genellikle şu düşünce belirler: “Bu insandan nasıl kurtulabilirim/kurtulabiliriz?” Bu aşağılama, alay, damgalama, izole etme gibi saldırılarla dışa vurulur. Bütün bu eylemler “Ben/biz senin gitmeni istiyorum/istiyoruz” anlamındadır. Hedef kişiler bunu anlamazlar. Kendilerinden şüphe eder, deneyimlerine dayanarak soruna çözüm getirmeye çalışırlar. Ancak her yöntemin boşuna olduğunu zamanla anlayıp ümitsizliğe kapılırlar.”⁸⁴ Yukarıda sıralanan davranışlar, olası çatışma ile psikolojik istismar arasındaki farkı ortaya koymaktadır.

Farklılıklarla baş etmeyi daha önceden öğrenmemiş insanlar çatışma ortaya çıktığı zaman çözüm bulmakta zorlanırlar. Oysa ortak bir amaç etrafında toplanabilen çalışanlar arasında çıkan çatışmaları, yapıcı bir çözüme kavuşturmak daha kolaydır.

Çatışmaların konusu, prosedürler, kişilik çatışması, denetim konuları, farklı değerler veya değişim olmayabilir. Önemli olan, kabul görme, takdir edilme, katılım, saygı görme ve otonomi gibi temel psikolojik ihtiyaçların yerine getirilmemiş olmasıdır.⁸⁵

Mücadele ve çatışma toplumsal etkileşimin bir parçasıdır. Bununla birlikte psikolojik istismar ile ilgili çalışmalarda görülmektedir ki, psikolojik istismarı hızlandıran en önemli faktörlerin başında işle ilgili çatışmalar gelir. Artan bir çatışmanın içindeki birey dezavantajlı bir duruma düştüğünde yavaş yavaş çalışma arkadaşlarının “günah keçisi” haline gelir. Bu saldırgan davranışlar, kurbanı korkutmak, tehdit etmek ve cezalandırmak amacıyla yapılabilir. Bu davranışların frekansı ve yoğunluğu arttıkça kurban daha savunmasız “daha fazlasını hak eden” bir hedef haline gelir.⁸⁶

Ciddi örgütsel sorunların yaşandığı kurumlarda, başarısız yönetimin sebep olduğu çatışmalar öyle abartılı bir hal almaktadır ki, karşıt görüşler güç savaşlarına

⁸⁴ Davenport, vd., a.g.e., s.132.

⁸⁵ Davenport, vd., a.g.e., s.136.

⁸⁶ Einarsen, Stale, “*Norwegian Research on Bullying at Work: Empirical and Theoretical Contributions*”, <http://www.worktrauma.org/Research%204.htm> 04.08.2004 ve Ege, a.g.e., s. 55.

dönüşmekte ve her şeyden sorumlu tutulabilecek bir “günah keçisi” bulunabilmektedir. Örgüt içinde yukarıya doğru iletişim her zaman mümkün olmamaktadır. Yönetim kurulu, seçtiği yöneticinin sözlerine onun astlarından daha çok güvenmemektedir. Çalışanın sözüne inanılmamakta ve ciddiye alınmamaktadır. Hiyerarşik yapı, ekip çalışmasının yetersizliği, sorun çözmede kurumsal yetersizlik, çatışma yönetiminin etkisizliği ve şikayet prosedürlerinin belirsizliği bu olguyu destekleyen faktörlerden sadece bir kaçını oluşturmaktadır.⁸⁷

Çatışma, anlaşmazlık veya karşıtlık olarak tanımlanır. İşyerinde psikolojik istismar her zaman bir çatışma ile başlamaktadır.⁸⁸ Ancak çatışma ve psikolojik istismar arasındaki ilişkinin tanımlanması, psikolojik istismar davranışlarının önlenmesine veya azaltılmasına yardımcı olacaktır.⁸⁹ Hedef alınan kişinin yönetim tarafından desteklenmesi, davranışların kaynağının araştırılması, ortadan kaldırılması ve yeniden sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlayacak ilk adımlardır.

1.3. İşyerinde Psikolojik İstismar Davranışları Konusunda Yapılan Bilimsel Çalışmalar

İşyerinde istismar ile ilgili pek çok ülkede çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Akademisyenlerin, araştırmacıların, medyanın yoğun bir ilgisi söz konusudur.⁹⁰ Bu yoğun ilgi “moral panik”⁹¹ e yol açacak kadar yüksektir.⁹²

Bu konuda yapılan araştırmalar 1990’lı yıllara kadar daha çok okul ve orduda yapılan çalışmalarla sınırlı kalmış ve daha çok İskandinav ülkelerinde ele alınmıştır.⁹³

⁸⁷ Arpacıoğlu, Gülcan, “İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık Ve Duygusal Taciz”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2384&ssp=2> 27.09.2004

⁸⁸ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.9.

⁸⁹ Ayoko, Oluremi B.; Callan, Victor J.; Härtel, Charmine E. J, “*Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors*”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.11, N.4, 2003, s.299.

⁹⁰ Rayner, vd., a.g.e., 2002, s.4.

⁹¹ Moral panik: Bir durum olay ya da grup, toplumun çoğunluğu tarafından tehdit olarak algılanır ve kitle iletişim araçları tarafından da bir baskı oluşturulup, tehdit unsuruna karşı toplumsal ve yasal önlemlerin alınmasına yönelik yapılan davranışları içermektedir.

⁹² Einarsen, vd., a.g.m., 2003, s.5.

⁹³ Lewis, Duncan, “*Bullying in the Workplace-1990’s Rhetoric or Reality?*”, *Management Research News*, Vol.21, N.2/3, 1998, s.32.

İnsan davranışlarını inceleyen başka araştırmalarda da olduğu gibi işyerinde psikolojik istismar ile ilgili çalışma yapmak çok kolay değildir. Rayner ve Cooper, işyerinde bullying davranışları üzerine çalışma yapmayı görülemeyen pek çok noktanın varlığına dikkat çekerek “kara deliğe” benzetmiştir.⁹⁴ Ancak araştırılması güç olan bu konu ile ilgili çalışmalar yapmak ve kamuoyunun dikkatini çekmek gerekmektedir.

Literatürde işyerinde istismar ile ilgili üç tür yaklaşım olduğu ortaya çıkmaktadır:⁹⁵

1-Kalitatif ve bireysel yaklaşıma göre, istismara karşı korunmasız kalma şartları ya da istismara eğilimli olmada bireyin rolünün tanımlanması. Anekdötler, mağdurların başından geçen olaylar, kurban ve zorba arasındaki ilişkiler temel alınır.

2-Betimsel, epidemiyolojik ve önceden hazırlanmış görüşme formları veya posta yoluyla yapılan anketlerle kendi kendini anlatmaya dayanan yaklaşıma göre ise, bu çalışmalar istismarın yaygınlığını, yaş, cinsiyet farklılıklarını ve istismar davranışlarının türlerini, kim tarafından yapıldığını belgeler.

3-Son olarak örgüt psikolojisi teorileri ve yapılarına dayanan, birey ve örgüt arasındaki etkileşime, işyerindeki örgütsel yapılanmaya ve iklime odaklanan yaklaşıma dayalı çalışmalar da, işyerinde istismar oranlarının yüksek olması ile erkek egemen örgütler, liderlik tipleri, düşük iş kontrolü, rol çatışmaları, karar alma süreçlerindeki katılımın düşüklüğü ve daha kıdemli çalışanlardan gelen desteğin yetersizliği arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Bu yaklaşım, çoğunlukla İskandinav ülkelerindeki araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır.

Psikolojik istismar çalışmalarında hem bireysel anlamda hem de ülke bazında farklılıklar bulunmaktadır. Bunun en önemli nedeni farklı yöntemlerin kullanılmasıdır. Çalışmalar, çoğunlukla Leymann tarafından geliştirilen bullyingin olumsuz davranışlarla tanımlanmasına dayalı envanterlerle ya da Einarsen, Kivimaki, Keashly gibi araştırmacıların kullandığı bullyingin global tanımına dayalı olarak hazırlanan

⁹⁴ Rayner, Charlotte; Cooper, Carry L.; “*The Black Hole in ‘Bullying at Work’ Research*”, International Journal Management and Decision Making, Vol.4, No.1, 2003, s.47.

⁹⁵ Quine, a.g.m., s.74-75.

anketlerle yapılmaktadır.⁹⁶ Kurbanların ve suçluların kişilik özelliklerini tespit etmek için kullanılan kriterler farklılaştıkça farklı vaka oranları ortaya çıkmaktadır.⁹⁷ Psikolojik istismar davranışlarıyla ilgili verilerin büyük bir çoğunluğu kurbanların başından geçen olaylardır. Kurbanlarla yapılan görüşmelerde sıkça rastlanan bir cümle dikkati çekmektedir: “Benim başıma gelenler, buzdağının sadece görünen yüzüdür.” İstismar davranışında bulunanlara (suçlular) ilişkin veriler ise daha sınırlı sayıda kalmaktadır.⁹⁸

İstismar sürecinin objektif mi yoksa subjektif mi olduğu, buna bağlı olarak da hangi yöntemlerle ölçülmesi gerektiği tartışılmakta olan konulardan biridir.

İstismar davranışlarının objektif mi yoksa subjektif mi olduğu tartışması ile ilgili olarak cinsel taciz konusundan yola çıkılabilir.

Cinsel taciz, yasal yaptırımlar ve örgüt içi disiplin cezalarının uygulanabilmesi için objektif bir kavram olarak ele alınması gerekmektedir. Bununla birlikte psikolojik istismarın subjektif bir kavram olarak görülmesi, örgütsel tepkiler kadar kurbanın tepkilerinin ve karşı koyma çabaları, işgücü devir hızı ile işe devamsızlık gibi örgütsel çıktıların önceden tahmin edilebilmesine yardımcı olacaktır. Psikolojik istismarın, subjektif bir kavram olarak görülmesi örgütsel önlemleri, sorunu çözme girişimlerini ve arabuluculuk yöntemlerini harekete geçirmek için yeterli olması açısından önemlidir.⁹⁹

İşyerinde psikolojik istismar, pek çok çalışmada objektif ve gözlenebilir bir kavram olarak ele alınmış ve ampirik çalışmalarla desteklenmiştir. Bazı araştırmacılara göre ise, subjektif bir stresördür. Çünkü söz konusu davranışlar, farklı kişiler tarafından farklı algılanabilmektedir. Dolayısıyla objektif ölçülemez. Subjektif olduğunu öne süren araştırmacılara göre, istismar davranışları, bireyin bilişsel ve duygusal süreçlerini

⁹⁶ Hoel, Helge; Cooper, Cary L.; Faragher, Brian, “*The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.10, N.4, 2001, s. 443.

⁹⁷ Coyne, Iain; Smith-Lee Chong, Penelope; Seigne, Elizabeth; Randall, Peter; “*Self and Peer Nominations of Bullying: An Analysis of Incident Rate, Individual Differences, and Perceptions of Working Environment*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.12, No.3, 2003, s. 227.

⁹⁸ Cusack, Sean, “*Workplace Bullying: Icebergs in Sight, Soundings Needed*”, *The Lancet*, Vol.356, London, 2000, s. 2118.

⁹⁹ Einarsen, vd. a.g.e., 2003, s.12.

etkileyen subjektif stresörlerdir. Objektif stresörler ise, bireyin bilişsel ve duygusal süreçlerinden bağımsız olarak gözlenebilmektedir.¹⁰⁰

İşyerinde psikolojik istismar konusunun özellikle araştırmacılar arasında yaygınlık kazanmasına, 1995 yılında Macaristan'da gerçekleştirilen Yedinci Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Kongresi (Seventh European Congress on Work and Organizational Psychology) ile 1996 yılında özel bir sayısı hazırlanan Avrupa Çalışma ve Örgüt Psikolojisi Dergisi (European Journal of Work and Organizational Psychology) katkı sağlamıştır.¹⁰¹

Literatürdeki işyerinde psikolojik istismar ile ilgili ilk çalışma, Carrol Brodsky tarafından 1976 yılında hazırlanan “Tacize Uğramış Çalışan” başlıklı kitaptır. Ancak bu çalışma en azından Avrupa da çok fazla ilgi çekmemiştir.¹⁰²

İşyerinde psikolojik istismar sorunu ile ilgili olarak önemli çalışmalar yapan Heinz Leymann ilk çalışmasını 1984 yılında Gustavsson ile birlikte yapmıştır. 1986 yılında ise psikolojik istismar ile ilgili ilk İsveççe kitabı hazırlamıştır.¹⁰³ Daha sonra pek çok ülkede farklı çalışmalar yapılmıştır. Norveç (Einarsen&Raknes, 1991; ve Kihle, 1990; ve Matthiesen, Raknes & Rökkum, 1989), Finlandiya (Björkqvist vd, 1994; ve Paanen&Vartia, 1991), Almanya (Becker, 1993; ve Knorz&Zapf, 1996; ve Zapf vd., 1996), Avusturya (Niedl, 1995), Macaristan (Kaucsek&Simon, 1995) ve Avustralya (McCarthy vd., 1995; ve Toohey, 1991). Bu çalışmalar, İngiltere, İrlanda, İsviçre, İtalya, Fransa, Yeni Zelanda, Japonya ve Güney Afrika'daki pek çok araştırmaya öncülük etmiştir.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.11.

¹⁰¹ Zapf, ve Einarsen, a.g.m., 2001, s.370.

¹⁰² www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004 ve Einarsen, vd, a.g.m., 2003, s.4.

¹⁰³ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.4.

¹⁰⁴ www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004 ve Davenport vd., a.g.e., s.4.

Tablo 2: Ülkelere Göre İşyerinde Psikolojik İstismar Çalışmaları

ÜLKE	ARAŞTIRMACILAR	KATILIMCILAR	YAYGINLIK DERECESESİ
Avusturya	Niedl, K. (1995)	Sağlık çalışanları, N=368 araştırma enstitüsü, N=63	%7,8-26,6 %4,4-17,5
Finlandiya	Vartia, M (1996) Pananen, T; Vartia, M.(1991) Vartia, M; Hyyti, J. (1999) Björkqvist, K; vd (1994)	Belediye çalışanları, N=949 Sağlık merkezlerindeki ziyaretçiler, N=984 Hapishane çalışanları, N=889 Üniversite çalışanları, N=338	%10,1 %10 %4,8 (haftada bir) %16,9
Hollanda	den Ouden, M D (1999)	Sağlık çalışanları (işçiler) N=2200 Belediye çalışanları (işçiler) N=2700	%13,2 %13,8
Norveç	Einarsen, S; Raknes, BI (1991) Einarsen, S; Skogstad, A (1996) Einarsen, S; Raknes, BI (1997) Einarsen, S; Matthiesen S; Skogstad, A (1998)	Sendika üyeleri N=2215 14 farklı örneklem N=7986	%2 (haftada bir) %6 (ara sıra) %1,3 (haftada bir)+ %3,3 (ara sıra) %7 (haftada bir) %3 (o esnada) %8,3
İsveç	Leymann, H. (1992) Leymann, H (1992) Leymann, H.(1992) Lindroth, S; Leymann H (1993) Leymann, H; Tallgren, U (1989)	İsveçli çalışanlar (rassal) N=2438 Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışanlar (özürlüler) N=179 Politikacılar N=610 Hemşirelik okulu öğretmenleri (230) Çelik endüstrisi çalışanları (171)	%3,5 (Haftada bir) %21,6 (özürlüler) %4,4(özürlü olmayanlar) %5,2 (Haftada bir) %6 (Haftada bir) %4 (Haftada bir)
İngiltere	One In Eight (1997) Rayner, C (1997) Quine, L. (2002)	N>1000 Part time çalışan öğrenciler N=1137 N=594 Asistan doktorlar	%12,5 %53(şimdiye kadar) %37 (son bir yıl içinde)
Türkiye	Bilgel, Aytaç, Bayram (2006)	N=877 Sağlık, eğitim ve güvenlik sektörü çalışanları	%55
Avustralya	Viktorya Eyaleti People Matter Araştırması (2005)	N=13834 Kamu çalışanları	%21

Kaynak: Denise Salin, Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Triggering Factors in the Work Environment, Swedish School of Economics and Business Administration, Working Paper, No: 406, Helsinki, 1999, s.5; Lyn Quine, "Workplace Bullying in Junior Doctors: Questionnaire Survey", British Medical Journal, Vol.324, 2002, s.878; People Matter Survey 2005, Main Report, State Services Authority, Melbourne Victoria 3002 ve Bilgel, Nazan; Aytaç, Serpil ve Bayram, Nuran; "Bullying in Turkish White-Collar Workers", Occupational Medicine, Vol.56, N. 4, 2006, s.226 dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

1980'lerde tabu olarak kabul edilirken, 1990'larda örgütler yavaş yavaş işyerinde istismar sorunuyla ilgilenmeye başlamışlardır. Günümüzde psikolojik istismar davranışları, pek çok örgütte potansiyel bir sorun olarak görülmekte politika ve prosedürlere konu olmaktadır. 1993'te revize edilen Norveç İş Ortamı Kanunu'nda işyerinde istismar yer almıştır.¹⁰⁵ Tablo 2'de bazı ülkelerde yapılan çalışmalar ve elde edilen psikolojik istismarın yaygınlık derecelerine yer verilmiştir.

Psikolojik istismar ile ilgili en kapsamlı araştırmalardan biri İsveç'te 2400 çalışan üzerinde yapılmış ve araştırma kapsamına girenlerin %3,5'i mobbinge maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu oran İsveç'teki 4,4 milyon toplam çalışana oranlandığında 154.000 kişinin psikolojik istismardan etkilendiği ortaya çıkmaktadır. Bu kişilerin en az 6 ay olmak üzere ortalama 15 ay boyunca mobbingten etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Ortalama çalışma süresini 30 yıl olarak kabul edildiğinde, her 4 çalışandan birinin tüm çalışma hayatı boyunca en az 6 ay süresince %25 oranında psikolojik istismarla karşılaşma riski olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya göre, cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte erkeklerin çoğunlukla erkekler tarafından, kadınların da kadınlar tarafından istismar edildikleri tespit edilmiştir. Psikolojik istismara maruz kalanların üçte biri yalnız bir kişinin; %40'dan biraz fazlasının 2-4 kişinin istismarına maruz kaldığı tespit edilmiştir. Tıpkı cinsiyet değişkeninin de olduğu gibi yaş gruplarında da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mesleki dağılımları ise üniversite, okul ve hastane çalışanları ile çocuk bakımı ve din örgütlerinde çalışanlar ağırlıktadır. Uzun dönemli etkilerin ciddi rahatsızlıklara ve son aşamada da intihara yol açtığı tespit edilmiştir. Yine Leymann'ın mobbing kliniğine gelen hastaların %80'inin intiharı düşündüğü %25'inin bir kez intihar girişiminde bulunduğu tespit edilmiştir.¹⁰⁶

Leymann'a göre İsveç'te 21-40 yaş arasındaki çalışanlar diğer yaş gruplarına göre daha fazla psikolojik istismara uğramaktadır. Norveç'te yapılan bir çalışmaya göre ise, daha çok yaşlı çalışanlar risk altındadır. Almanya'da vasıflı işçiler (profesyoneller), vasıfsız işçilerden daha fazla etkilenmektedirler.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Einarsen, Stale; "Dealing With Bullying At Work: The Norwegian Lesson",
<http://www.worktrauma.org/Research%203.htm> 04.08.2004

¹⁰⁶ www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004

¹⁰⁷ Davenport vd., a.g.e., s.9.

Yaygın inanişaya göre psikolojik istismar, çoğunlukla kadınlar arasında karşılaşılan bir sorundur. Ancak bu inanişın tersine psikolojik istismar kadın ve erkek arasında yaklaşık olarak, eşit derecede yaygındır. Yapılan çalışmalarda cinsiyetler arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir.¹⁰⁸ Bununla birlikte Einarsen ve Skogstad'ın 7787 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada erkek egemen işletmelerde psikolojik istismarın daha yaygın olduğu ve yaşlıların gençlere göre daha fazla risk taşıdığı ortaya çıkmıştır.¹⁰⁹

Yine aynı araştırmada büyük örgütlerde küçük örgütlere göre daha fazla bullying davranışlarının sergilendiği tespit edilmiştir. Cinsel taciz ile ilgili araştırmalarda da büyük ve hiyerarşinin fazla olduğu örgütlerde taciz davranışına daha fazla rastlanmıştır. Suçlunun, küçük örgütlerde yakalanma riskinin ve potansiyel sosyal sonuçlarının daha fazla olması buna neden olan etkenler arasında sıralanmaktadır.¹¹⁰

Cinsiyet değişkeniyle ilgili olarak Vartia ve Hyyti tarafından hapisane çalışanları arasında yapılan çalışmada da cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.¹¹¹

Psikolojik istismarda bulunan kadın çalışanların çoğunlukla daha sessiz ve görünmeyen yollarla, erkeklerin ise daha belirgin ve daha şiddetli yaptıkları tespit edilmiştir.¹¹² Güç dengesizliklerini tüm kurumlarda görmek mümkündür. Ordu ve hapisaneler ilk sırada yer almaktadır. Archer, "ordu benzeri" olarak adlandırdığı İngiltere itfaiye hizmetlerinde de otoriter lider tipinin yaygın olduğunu ve güç dengesizliklerinin¹¹³ psikolojik istismar davranışlarına neden olduğunu ifade etmiştir.¹¹⁴

Psikolojik istismarla ilgili çalışmalarda sürecin uzunluğu da kriterlerden biridir. Yapılan çalışmalarda altı ay, oniki ay, onsekiz ay, üç ve dört yıl gibi süreler baz alındığı dikkat çekmektedir. Leymann ise altı aylık bir süreyi dikkate almıştır. Bunun nedeni

¹⁰⁸ www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004

¹⁰⁹ Einarsen, Stale; Skogstad, Anders; "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.5, N.2, 1996, s. 185.

¹¹⁰ Einarsen ve Skogstad; a.g.m., s. 197.

¹¹¹ Vartia, Maarit; Hyyti, Jari; "Gender Differences In Workplace Bullying Among Prison Officers", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.11, No.1, 2002, s. 113.

¹¹² Salin, a.g.e., 1999, s.8.

¹¹³ Rayner, vd., a.g.e., 2002, s.11 ve Ege, a.g.e., s. 102.

¹¹⁴ Archer, David; "Exploring 'Bullying' Culture in the Para-Military Organisation", *International Journal of Manpower*, Vol.20, N.1/2, 1999, s.94.

çeşitli psikiyatrik hastalıkların değerlendirilmesinin sıklıkla altı aylık bir periyodun kullanılmasıdır.¹¹⁵

İşyerinde istismar ile ilgili çalışmalarda sektörel farklılıklar da dikkate alınmıştır. İskandinav ülkelerinde yapılan çalışmalarda sağlık ve eğitim daha düşük riskli sektörler iken, büyük ve erkek egemen üretim sektörünün daha yüksek riske sahip olduğu ortaya çıkmıştır.¹¹⁶

Psikolojik istismar araştırmalarında kullanılan ölçekler de önemli bir kriterlerdir. Ülkelere göre kullanılan ölçekler değiştiğinden sonuçlar da farklılaşabilmektedir.

Kaucsek ve Simon, Macaristan'da 1994 yılında yaptıkları çalışmada Leymann tarafından geliştirilen Psikolojik Terör Envanteri¹¹⁷ (Leymann Inventory of Psychological Terrorization-LIPT)'ni kullanarak orduda ve bankacılık sektöründeki iki gruba uygulamışlardır. Ordu çalışanlarının %81,4'ü, banka çalışanlarının %50'si, banka müfettişlerinin %32,6'sı psikolojik istismar davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Ordu çalışanlarının %62'si 2-4 kişi; % 24'ü 1 kişi; % 14'ü 4'ten fazla kişi tarafından istismara maruz kaldıklarını; banka çalışanlarının % 53'ü, banka müfettişlerinin % 69'u şefleri tarafından istismara maruz kaldıklarını ve kurbanların destek için çoğunlukla çalışma arkadaşlarına başvurdukları ortaya çıkmıştır. Sağlık üzerindeki etkilerine gelince konstipasyona, ağlama nöbetlerine, baş ağrısına, görme bozukluğuna, karın ağrısına, sırt ağrılarına, kas ağrılarına, el titremesi gibi semptomlara yol açtığı ortaya çıkmıştır.¹¹⁸

Portekiz'de 2002 yılında, sağlık sektöründeki şiddet eğilimini araştırmaya yönelik yapılan bir çalışmada, şiddet türlerinin ağırlıkları sırasıyla sözel şiddet, psikolojik istismar, ayrımcılık, fiziksel şiddet ve cinsel taciz olarak tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe yer alan meslek grupları içerisinde hemşirelerin şiddete en sık maruz kalan grup oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışma hayatında yer alan tarafların

¹¹⁵ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.8-9.

¹¹⁶ Mikkelsen, Einarsen, a.g.m., 2001, s. 394.

¹¹⁷ LIPT: 1990 yılında Heinz Leymann tarafından geliştirilen envantere kırkbeş psikolojik istismar (mobbing) davranışı sıralanmaktadır. Bu davranışlar Leymann Modeli başlığı altında verilmiştir.

¹¹⁸ Kaucsek, Gy; Simon, P.; "Psychoterror and Risk Management in Hungary", 7th European Congress of Work and Organizational Psychology, Hungary, 1995.

bilgilendirilmesinin önemine dikkat çekilen bu çalışma ayrıca sendika liderlerine, meslek konseyleri liderlerine ve birliklere sunulmuştur.¹¹⁹

Polonya’da 2002 yılında yapılan psikolojik istismar araştırmasına göre, çalışanların çoğunluğu işyerinde kendini iyi hissetmektedir. Yöneticiler ve üst düzey çalışanlar “iyi” ve “çok iyi” hissettikleri yönünde değerlendirirken, vasıfsız çalışanlar nispeten “en az iyi” şeklinde değerlendirmişlerdir. 369 kişi üzerinden yapılan bu çalışmada son 5 yıl dikkate alınmıştır. Çalışanların yaklaşık 1/6’sı üstleri tarafından, %6 sı ise çalışma arkadaşları tarafından mobbinge maruz kaldıklarını bildirmişlerdir.¹²⁰

Fransa’da yapılan ve 2006 yılında sonuçlarının açıklandığı çalışmaya göre her 10 çalışandan biri çalışma hayatının son bir yılında işyerinde psikolojik istismar davranışlarıyla karşılaşmaktadır.¹²¹

Avustralya ve Kore’de öğretmenler arasında yapılan araştırmada, Avustralya’da, çalışanların %45, Kore’de %17,6’sının en az bir kez psikolojik istismar davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir.¹²²

İşyerinde istismar sorunu, çeşitli sektörlerde yer alan kurum ve kuruluşlarda yapılan çalışmalarla dile getirilmektedir. Özellikle 1999’dan bu yana mahkumlar arasında gerçekleşen istismar davranışlarıyla ilgili cezaevlerinde de çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.¹²³

Bu çalışmalara ve yayınlara ek olarak çeşitli üniversitelerde de “Örgütsel Kötü Davranış” adı altında personel yönetimi programlarında kötü davranışın tanımı, örgütsel kötü davranışın kaynakları, önlenmesi için gerekli yasal ve örgütsel düzenlemelerin

¹¹⁹ Ferrinho, Paulo; Biscaia, André; Fronteria, Inés; Craveiro, Isabel; Antunes, Ana Rita; Conceição, Claudia; Flores, Isabel; Santos, Osvaldo; “*Patterns of Perceptions of Workplace Violence in the Portuguese Health Care Sector*”, Human Resources For Health, Vol.1, 2003. <http://www.human-resources-health.com/content/1/1/11> 01.02.2005

¹²⁰ Polish Public Opinion, “*Mobbing At The Workplace*”, 2002, s.3-4.

¹²¹ Niedhammer, Isabella; David, Simone; Degioanni, Stephanie; 143 Occupational Physicians; “*Economic Activities and Occupations at High Risk for Workplace Bullying: Results from a Large-Scale Cross-Sectional Survey in the General Working Population in France*”, International Archives of Occupational and Environmental health, Vol.80, 2007, s. 346.

¹²² Shin, Hwayeon Helene; *Institutional Safe Space and Shame Management in Workplace Bullying*, Doktora Tezi, Australian National University, Canberra, Australia, 2005, s.162. http://ctsi.anu.edu.au/postgrad/HeleneShin_-Thesis.pdf 10.04.2007

¹²³ Ireland, a.g.e., s.4.

neler olabileceğine ilişkin dersler de verilmeye başlanmıştır.¹²⁴ Yine işyerinde istismar konusu ile olarak 1997 yılından bu yana Haworth Press tarafından Duygusal İstismar Dergisi (Journal of Emotional Abuse) yayınlanmaktadır.

Aşağıdaki tabloda yer alan çalışmalar 1990'lı yıllarda yapılmış olmasına rağmen elde edilen bulgular dikkat çekicidir.

Tablo 3: İşyerinde Psikolojik İstismar İle İlgili Çalışmalar

Araştırmayı Kurum/Kuruluş	Yapan	Bulgular
BBC,1994		Çalışanların %53'ü istismar davranışına maruz kalmıştır.
NASUWT sendikası	Öğretmenler	Öğretmenlerin %72'si çalışma arkadaşlarının istismarıyla karşılaşmıştır.
Nursing Times, 1995		Yeni bir tip olarak "maço-yönetici" tipi stres faktörleri arasında yer almaktadır.
Ronin Araştırma Servisi,1997		Cevaplayanların %50'si e-mail yoluyla rahatsız edildiklerini belirtmişlerdir.
Royal College of Nursing,1997		Cevaplayanların üçte ikisi kurban olduklarını belirtmişlerdir.
Personel ve Gelişim Enstitüsü (IPD), 1996		Tüm çalışanların sekizde biri işyerinde istismar davranışından şikayetçidir. (Sadece üçte biri gerçek anlamda şikayetçi olmuştur.)

Kaynak: FDA News, Haziran 1997; IPD; The Times, 21 Mayıs 1997'den alan <http://www.euro.eurofound.eu.int/1997/06/feature/uk9706135f.html> 10.11.2004

¹²⁴

www.stir.ac.uk/.../teaching/HRM/Units/Spring/40RA/slides%20Organizational%20Misbehaviour2.doc

20.11.2003

İstismar davranışı, büyük veya küçük firmalarda, hükümette, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, sağlık sektöründe, eğitim sektöründe, kamuda veya özel sektörde kısaca her türlü kuruluşta olabilir. Küçük şirketler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda korunma mekanizmaları daha azdır ve çalışanlar psikolojik istismara daha açıktır.¹²⁵ Kuzey Avrupa ve İngiltere’de istismar davranışı ile ilgili çalışmaların çoğunluğu istismarın birey üzerindeki fiziksel ve psikolojik sonuçları üzerinedir. İstismar ve iş çevresi arasındaki ilişkiye değinen çalışma sayısı sınırlı kalmıştır.¹²⁶

Türkiye’de yapılmış çalışmalar göz attığımızda sınırlı sayıda da olsa çalışmalar yapılmakta olduğu ve yavaş yavaş araştırmacıların dikkatini çeken bir konu haline geldiği görülmektedir. Bakırköy Ruh Sağlığı ve Sinir Hastanesi’nde işyerinde baskı nedeniyle tedavi gören 20–40 yaş arası hastalar üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Başvuran hastaların çoğunluğu kadın olmakla birlikte ilk grupta devlet memurları, bankacılar ve ev kadınları olduğu dikkati çekmiştir.¹²⁷ Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan başka bir çalışmada ise katılımcıların %28,3’ü psikolojik istismar davranışlarına uğradıklarını ifade etmişlerdir.¹²⁸

Çobanoğlu’na göre, ülkemizdeki psikolojik istismar kurbanlarının oranı % 20’lerin üzerindedir.¹²⁹

Bilgel, Aytaç ve Bayram tarafından 877 katılımcı (Sağlık, eğitim ve güvenlik sektörlerinde yer alan kamu çalışanları) üzerinde yapılan çalışmada psikolojik istismara maruz kalanların oranı %55 olarak tespit edilmiştir. İstismara davranışına maruz kalma bakımından sağlık sektörü çalışanlarının en çok risk altında olduğu saptanmış, cinsiyetler arasında ise anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Genç çalışanların, yönetimsel görevi olanların ve bekâr çalışanların istismara maruz kalma bakımından risk grupları oldukları anlaşılmıştır.¹³⁰

¹²⁵ Davenport, vd., a.g.e., s.106.

¹²⁶ Salin, a.g.e., s.2.

¹²⁷ <http://www1.porttakal.com/cda/nektarin/content/arkaplan> 03.03.2004

¹²⁸ Akça, Bilge ve İrmiş, Ayşe; “Yıldırma Davranışlarının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi İİBF Yayını, No: 222, Erzurum, 2006, s.184.

¹²⁹ Çobanoğlu, a.g.e., s.13.

¹³⁰ Bilgel, Nazan; Aytaç, Serpil ve Bayram, Nuran; “Bullying in Turkish White-Collar Workers”, Occupational Medicine, Vol.56, N. 4, 2006, s.227.

2. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞLARI

Rayner ve Hoel psikolojik istismar davranışlarını beş kategoride ele almıştır.¹³¹

1-Çalışanın mesleki durumuna karşı tehdit: Görüşlerini küçümsemek, kişiyi başkalarının önünde mesleki açıdan aşağılamak, kişiyi yeterince çaba göstermemekle suçlamak gibi davranışlar.

2-Kişiliğe yönelik tehditlerde bulunmak: İsim takmak, tedirgin etmek, gururunu kırmak, alay etmek, yaşına uygun olmayan davranışlarda bulunmak gibi.

3-Dışlama: Fiziksel ve sosyal dışlama, bilgi sahibi olmalarını engellemek gibi davranışlar.

4-Aşırı iş yükleme: Aşırı baskı yapma, gerçekleşmesi mümkün olmayan iş bitirme tarihleri verme, gereksiz engeller koyma gibi davranışlar.

5-Dengesizlik: Kişiye hak ettiği değeri vermeme, anlamsız görevler verme, sorumluluklarını değiştirme, hatalarını sürekli hatırlatma, başarısızlığa yol açacak koşulları hazırlamak gibi davranışlar.

Jennifer, Cowie ve Annaniaou altıncı olarak istenmeyen fiziksel teması da eklemiştirler.¹³² Ayrıca Einarsen, Leymann, Niedl, Vartia, Zapf'da fiziksel istismarı da konunun içine dahil etmektedirler. Ancak hepsinin ortak görüşü, işyerinde psikolojik istismar, fiziksel davranışlardan çok psikolojik temelli davranışları içermesidir.¹³³

Zapf ise, psikolojik istismarı beşe ayırmaktadır.¹³⁴

-Görevlerin değiştirilmesi,

-Sosyal izolasyon,

-Dedikodu yaparak, onur kırıcı sözlerle veya alay ederek kişisel veya özel yaşamına yönelik saldırılar,

-Hakaret ederek eleştirmek, toplum içinde bağırarak veya düşmanca davranmak,

-Fiziksel şiddet veya şiddet benzeri davranışlarda bulunmak.

¹³¹ Rayner ve Hoel; a.g.m., 1997, s.183.

¹³² Dawn, Jennifer, Helen Cowie, Katerina Ananiadou; "Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations", Aggressive Behavior, Vol.29, 2003, s. 492.

¹³³ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.9.

¹³⁴ Einarsen, Stale; "The Nature and Causes of Bullying at Work" International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, 1999, s.17 ve Einarsen; vd., a.g.e., 2003, s.9.

“Kişi hakkında devamlı dedikodu yaparak gerçek olmayan söylentiler yaymak, kişiyi dışlamak, cinsel içerikli espri ve hareketler yapmak, kişinin yaptığı işi küçümsemek, zor görevler verip hemen tamamlanmasını istemek”¹³⁵ psikolojik istismar kapsamında ele alınan davranış şekilleridir.

İşyerinde psikolojik istismar davranışları olarak sıralanan bu davranışlarla her çalışan, çalışma hayatında en az bir kez karşılaşabilmektedir. Bir kez bu davranışlarla karşılaşan kişi kurban kabul edilemez. Ege’ye göre bu davranışlar “psikolojik istismar benzeri”¹³⁶ davranışlar olarak kabul edilir.

İrlanda’daki Anti-Bullying merkezi tarafından yapılan psikolojik istismar davranışlarının gruplandırılması şu şekildedir.¹³⁷

1-Sözel İstismar: Çalışanın kendisi veya ailesi ile ilgili iftira etmek, alay etmek, Israrlı bir şekilde hakaret içeren veya kişiyi utandıracak isimler takmak,

Kişiyi alay konusu olarak kullanmak,
İstismar edici ve saldırgan küfürlü sözler.

2-Fiziksel İstismar: İtelemek, tekmelemek, dirsek atmak, çelme atmak, Fiziksel şiddet kullanarak gözdağı vermek,
Kişinin çalışma alanına veya mülkiyetindeki bir alana zarar vermek.

3-Jestlerle, İşaretlerle İstismar: Korku ve tehdit içeren sözsüz, jest ve bakışlarla gönderilen mesajlar.

4-Dışlama: Sosyal ve fiziksel anlamda dışlama veya aldırmama davranışları.

5-Gasp etmek: Tehditlere ilaveten kasıtlı olarak parasını veya mal varlığını gasp etme.

¹³⁵ Lewis, Duncan, “Workplace Bullying-Interim Findings of A Study in Further and Higher Education in Wales”, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, 1999, s. 107.

¹³⁶ Ege, a.g.e., s. 8.

¹³⁷ <http://www.abc.tcd.ie> 20.11.2003

Hirigoyen tarafından yapılan gruplandırma ise şu şekildedir.¹³⁸

İletişimden yoksunluk: Diyalogdan kaçınıp, daha sonra bu durumu karşısındakine yükleyerek, anlaşmazlığın ağırlaşmasına yol açabilmektedir. Böylece saldırgan kişi, herhangi bir sözel eylemde bulunmadan karşısındakinin varlığı reddeder ve karşısındakinin kendini suçlu hissetmesine yol açar. Bir kişinin yalnız kalmasına yol açmak onun başkaldırmasını, tepki göstermesini de zorlaştırır. Toplantılara çağdırmamak, iş hakkında gerekli bilgileri vermemek yalnız bırakma eylemine verilebilecek örnek davranışlardır.

Gözden düşürme: Saldırgan kişinin hedef aldığı kişi hakkında diğerk çalışanlarda şüphe yaratması yeterlidir. Bunu yalan söyleyerek veya iftiralarda bulunarak yapabilmektedir. Bu tür davranışlar daha çok kıskanç iş arkadaşları veya çalışanlarını aşağılayarak motive etmeye çalışan yöneticiler tarafından kullanılır.

Hor kullanma: Kurban olarak seçilen kişiye gereksiz veya küçük düşürücü işler vermektir. Aynı zamanda gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir işin kurbanı yüklenmesi de çalışanın hor kullanılmasına yol açar.

Hata yapmaya itme: Kişiyi sonunda eleştirebilmek veya küçümseyebilmek için onu hata yapmaya itmektir.

Psikolojik istismarı, dolaylı davranışlar, doğrudan saldırgan davranışlar ve gücün istismarı şeklinde gruplandırmak da mümkündür.¹³⁹

1-Dolaylı davranışlar: Söylenti çıkarmak, sürekli sözünü kesmek, küçük düşürmeye çalışmak gibi.

2-Doğrudan saldırgan davranışlar: Dışlanır, toplum içinde küçük düşürülür, alay konusu edilir ve bundan suçluluk duyulmaz.

3-Gücün kullanımında istismar ve saldırgan davranışların aşırı hali: Psikolojik hasta gibi davranılır ve şantaj yapılmaya başlanır.

¹³⁸ Hirigoyen, a.g.e., s.71-75.

¹³⁹ K.Björkvist, Trakassering förekommer bland anstallda vid AA (Harassment exists among employees at Abo Academy), Meddelanden från Abo Akademi, 9, 1992, 14-17'den aktaran Dieter Zapf, Claudia Gross, "Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension" European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, N.4, 2001, s. 501.

Son olarak psikolojik istismar davranışlarına aşağıda bazı örnekler verilmiştir.¹⁴⁰

Herkesin arasında veya özel olarak bağırarak.

Kişisel saldırılar ve saldırgan takma isimler takmak.

Herkesin içinde gururunu kırmak.

Önemsiz sorunlardan dolayı sürekli eleştirmek.

Defalarca yapılmayan hatalardan dolayı suçlamak.

Kasıtlı olarak bazı bilgilerden haberdar olunmasını engellemek.

Asılsız, kötü niyetli söylentiler yaymak.

Bir çalışanın diğer çalışanlarca önemsenmemesini teşvik etmek.

Bilerek bir kişiyi toplantıya çağdırmamak.

Belirsiz talimatlar verip sonra da tamamlanması imkansız hedefler belirlemek.

Sıradan/basit görevler yüklemek.

Başka birinin fikirlerini çalmak.

Ayrılmak/izin almak için istenen geçerli/yasal nedenleri kabul etmemek.

Yükselmeye engel olmak.

2.1. İşyerinde Psikolojik İstismarın Aşamaları ve Süreç

İlk aşamalarda psikolojik istismarı tanımlamak güçtür. Çünkü bu kişiler önceleri dolaylı ve dikkatli ve saygılı bir şekilde davranırlar. Doğrudan saldırılar daha sonra ortaya çıkmaya başlar. Kurbanlar ya dışlanır ve görmezden gelinir ya da toplum içinde küçük düşürülür. Kurban işyerinin “maskara”sı haline gelir. Son aşamada da hem fiziksel hem de psikolojik şiddet araçları kullanılır.¹⁴¹ Günah keçisi olarak da adlandırılan hedef seçilen kişi, psikolojik istismar davranışlarıyla işten ayrılmaya zorlanır.

¹⁴⁰ <http://www.abc.tcd.ie> 20.11.2003

¹⁴¹ Einarsen, vd., a.g.m., 1998. s. 564.

Psikolojik istismar sürecinin aşamaları şu şekilde gerçekleşir:¹⁴²

1. Aşama: Niyetlenilmiş Çatışma Durumu

Bu aşamada kurban belirlenmiş ve kendisine doğru bir yönelim olmuştur. Amaç üste çıkmak değil, rakibi köreltmek ve yıldırmaaktır. Henüz istismar davranışı değildir, fakat istismar davranışına dönüşebilir durumdadır.

2. Aşama: Psikolojik İstismarın Başlaması

Bu aşamada henüz aşırı psikosomatik rahatsızlıklar görülmez. Ama kurban kendisine ne olup bittiğini ve iş arkadaşlarının değişik davranışlarının nedenlerini merak etmeye ve şaşırmaaya başlamıştır. Saldırgan eylemler ve psikolojik saldırılar, istismarın dinamiklerinin harekete geçtiğini gösterir.

3. Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi

Kurban, iştahsızlık veya yalnız kaldığında aşırı iştah gibi bazı sağlık problemlerinin olduğunu fark eder. İşyerine, kendisine ve arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmektedir. Uykuları bozulmuştur. Hazımsızlık problemleri baş göstermiştir.

4.Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve İstismar Davranışını Görmezden Gelmesi

İnsan kaynakları yönetimi de kurbanın aleyhinde tavır almıştır. Performans değerlendirmeleri adil bir şekilde yapılmamaktadır. Yıldırma belirtileri, işe geç gelme ve hastalık izinlerinin artması olarak ortaya çıkmıştır.

5.Aşama: Kurbanın Ruh ve Beden Sağlığının Kötüleşmesi

Bu aşamada tam anlamıyla bir depresyon yaşanmaktadır. Terapist nezaretinde ilaçla tedaviye başlanması söz konusu olabilmektedir.

Kurbanlar, akıl hastası olarak damgalanırlar. Böyle bir durum karşısında kurban herkesi ve her şeyi kendisinin karşısında bulur ve olayların kaynağının kendisi

¹⁴²

Çobanoğlu; a.g.e., s. 92-95 ve Davenport vd., a.g.e., s.20.

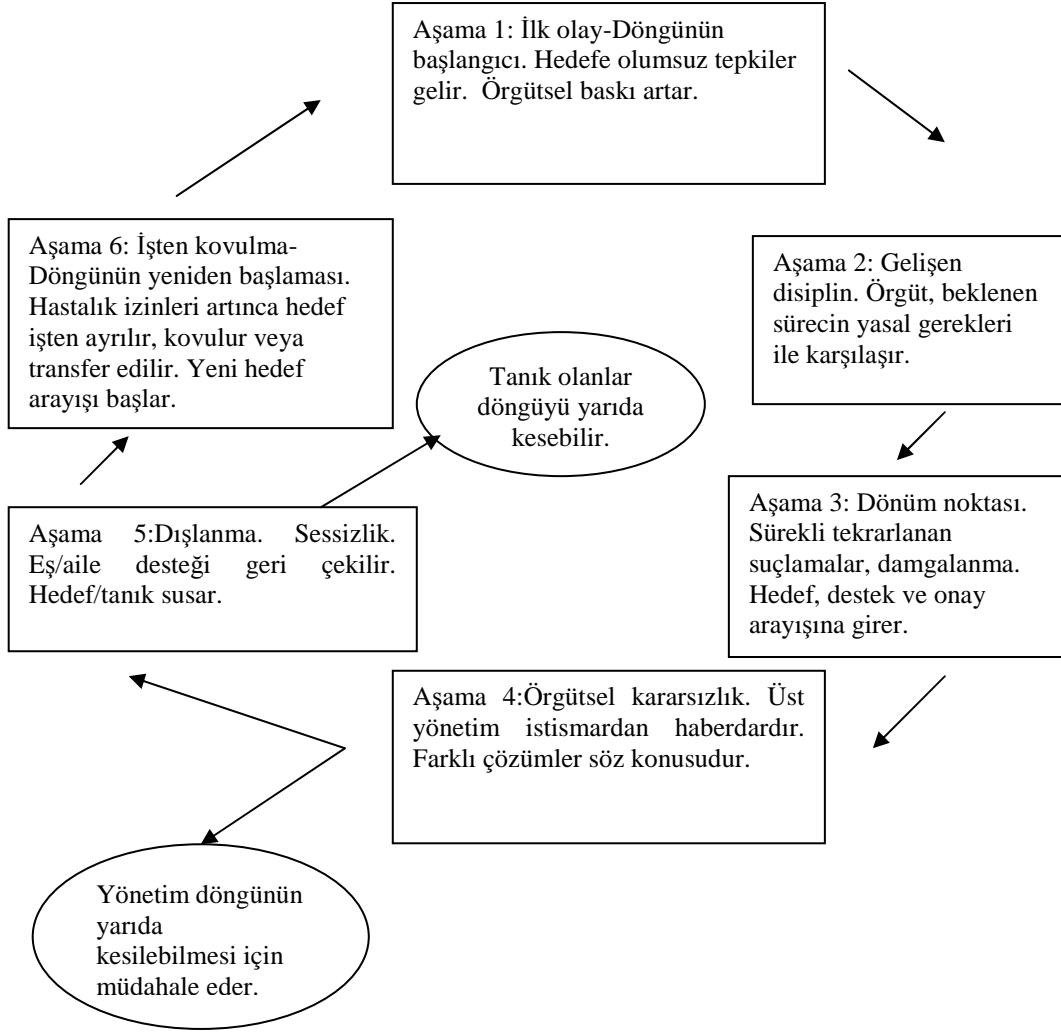
olabileceğini düşünmeye; adaletsizlik ve kötülük dolu bir dünyada yaşadığını kurgulamaya başlar.

6.Aşama: İşten Ayrılma

Bu evre psikolojik istismarın son aşamasıdır. İşten ayrılma, kurbanın kovulması, istifa etmesi veya ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da daha büyük travmatik olaylarla sonuçlanabilir. Bu olayın sarsıntısı, travma sonrası, stres bozukluğunu (Post-Traumatic Stress Disorder-PTSD) tetikler. İşten çıkartılmadan sonra duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklar devam eder hatta yoğunlaşır. Kurbanın intihar etmesi ya da tacizciye saldırması ve hatta onu öldürmesi ile sonuçlanabilir.

Lutgen-Sandvik, psikolojik istismar yerine “duygusal istismar” ifadesini kullanmıştır. Duygusal istismar süreci şekil 1’de anlatılmaya çalışılmıştır.

Şekil 1’e göre, duygusal istismar, kısır bir döngü şeklinde gerçekleşir. Döngüden çıkmak çok kolay değildir. Hedef olarak seçilen kişi, çalışma arkadaşının veya arkadaşlarının davranışlarında bazı değişiklikler sezer. Kurban üzerindeki baskı giderek artar. Sürekli suçlamalarla, aşağılanma davranışlarıyla karşılaşır. Bu arada kurban, diğer çalışma arkadaşlarından ve yönetimden destek arayışına girer. Sorunu tespiti için yönetime başvurur. Bundan sonra yönetim, sorundan haberdardır. Döngünün yarıda kesilebilme olanağı söz konusudur. Ancak yönetim, sorunun ortadan kaldırılmasına yönelik herhangi bir girişimde bulunmazsa, kurban, örgütten dışlanmış olur. Başka bir deyişle psikolojik istismar davranışları, yönetim tarafından da kabul gören davranışlara dönüşür. Sürecin sonunda da kurban, işten ayrılmak zorunda kalır ya da işten atılır.



Şekil 1: Duygusal İstismar Döngüsü

Kaynak: Lutgen-Sandvik, Pamela, "The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse", Management Communication Quarterly, Vol:16, No.4, 2003, s. 479.

İşyerinde çalışanın istismarı çoğunlukla kişinin hem fiziksel varlığının görmezden gelinmesiyle hem de kararların, toplantıların ve olayların dışında bırakılmasıyla başlar. Aşırı iş yükü verilir, çalışma arkadaşları tarafından küçümsenir. Bu davranışlara dayanamayan kurban en sonunda ya istifa eder ya da istifaya zorlanır. Bazı durumlarda birey işten ayrılabilir, örgüt, kurbanı işten kovma gerekçesini

sağlamlaştırmak için kişinin arkasından birtakım söylentiler çıkartarak psikolojik istismara devam eder.

İşyerinde psikolojik istismar eylemlerinin ayırt edici unsurları şu şekildedir:¹⁴³

1-Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar: İnsanların imajını, mesleki ahlakını ve yeterliliğini küçültücü davranışlar vardır. Tüm bu davranışlar benlik duygusunun kaybına yol açar.

2-Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kötü niyetli ve kontrol edici iletişim: Hedef olarak seçilen kişi hakkında uygunsuz şakalar yapılması, söylentiler çıkarılması, mesleki yeteneklerine kara çalınması, işle ilgili gerekli bilgilerin saklanması, fiziksel ve sosyal olarak dışlanma, düzenlemelerin sık sık haber verilmeden değiştirilmesi, verilen süre içinde başarılması çok zor görevler verilmesi, yüzüne karşı kapının çarpılması, masanın yumruklanması gibi saldırgan davranışlar verilebilecek bazı örneklerdir.

3-Doğrudan/dolaylı ve gizli/ açıkça psikolojik istismarın yapılması: Psikolojik istismar süreci boyunca gözlenen davranışlar, mutlaka dolaylı ve gizlice yapılmaz. Bazen, açıkça ve doğrudan bir şekilde de yapılabilir.

4-Psikolojik istismara tanıklık edenler (akbabalık yapanlar): Bazı çalışanlar konumlarını kaybetme korkusuyla gerçekte onaylamasalar bile liderlerinin (üstlerinin) peşinden gidip başka bir çalışanın zarar görmesine ortak olurlar veya seyirci kalabilirler.

5-Sürekli, birden fazla ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması: Saldırılar yoğunlaştıkça ve süresi uzadıkça etkisi şiddetlenir. Ancak herkesin dayanma sınırı farklıdır.

6-Kurbanın suçlanması: Çalışanın performansı yüksek iken birden yetersizmiş gibi gösterilmesi durumunda, daha önceden önemli olmayan konular sorun yaratmaya başlayabilir.

7-Kurbanın itibarını düşürmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırma, yalıtıma yönelik olması ve onu teslim olmaya zorlaması: Bu aşamada işten çıkarılma süreci başlatılmış olur.

¹⁴³ Davenport, vd., a.g.e., s.24-34.

8-Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması: Kişi çalışma arkadaşları tarafından da görmezden gelinmeye başlanır.

9-İşyerinden ayrılmanın, kurbanın tercihiymiş gibi gösterilmesi: Çalışan istifa etmeye zorlanır.

10-Şirket yönetimi tarafından anlaşılmaması, yanlış yorumlanması, görmezden gelinmesi, hoş görülmesi, teşvik edilmesi ve hatta kışkırtılması: Çalışanın psikolojik istismara uğradığına ilişkin şikayetleri, yönetim tarafından dikkate alınmaz.

2.2. İşyerinde Psikolojik İstismarın Dereceleri

Psikolojik istismarı derecelendirmek kolay değildir. Bununla birlikte Davenport, Schwartz ve Elliott tarafından görüşme yaptıkları kişiler üzerindeki etkilerine dayanılarak yapılan derecelendirme şöyledir:¹⁴⁴

Birinci derece psikolojik istismar: Çalışan, iş arkadaşlarından küçük düşürücü davranışlar görmeye başlar. Kişi direnmeye çalışır, erken aşamalarda kaçır veya aynı işyerinde farklı bir yerde tamamen rehabilite edilir. Bu durumda stres yönetim teknikleri geçici bir çare olarak ele alınabilir.

İkinci derece psikolojik istismar: Kişi direnemez, kaçamaz, geçici veya uzun süren zihinsel ve/veya fiziksel rahatsızlıklar çeker ve işe geri dönmekte zorlanır. Sağlık problemleri çalışanın işini etkilemeye başlar.

Üçüncü derece psikolojik istismar: Etkilenen kişi işgücüne geri dönemez. Fiziksel ve ruhsal zarar görme, rehabilitasyonla bile düzeltilebilecek durumda değildir. Bu aşamada tıbbi ve psikolojik yardım zorunludur.

Zapf'a göre psikolojik istismar şu aşamalardan geçerek gerçekleşmektedir:¹⁴⁵

1- Eleştirel olaylar: Çatışmanın psikolojik istismara dönüşme aşamasıdır. Ancak bu dönüşüme neyin sebep olduğu çok iyi tanımlanamaz. Çok kısa süreli bir aşama olabilir.

¹⁴⁴ Davenport vd., a.g.e., s.21, 67-70.

¹⁴⁵ Zapf, Dieter; Gross, Claudia; "Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension" European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, N.4, 2001, s. 500.

2- Psikolojik istismar (bullying) ve damgalama (stigmatizing): Bu aşamada bir kişi hedef seçilir ve istismar kurbanı haline gelir. Bullying davranışları normal etkileşim içindeki saldırı ve dışlama belirtisi taşımayan pek çok davranıştan oluşabilir. Ama kişi bu davranışlara neredeyse her gün ve uzunca bir süre maruz kalır. Bu davranışlar, çalışmanı damgalanmış kişi haline dönüştürür.

3- Personel Yönetimi: Yönetim, sorunu kabul etmek ve istismar davranışlarında bulunan kişilerin pozisyonlarını değiştirme eğilimindedir. Ama kurbanın yerini değiştirmek yönetim açısından daha kolaydır. Bir grubun yerini değiştirmektense bir kişinin yerini değiştirmek daha kolaydır. Bu aşamada kişi seçilir ve damgalanır. Çalışanlar ve yönetim istismar gelişiminin nedenlerini açıklamaya yöneliktirler. Onlara göre çevresel faktörlerden çok kurbanın kişilik özellikleri ön plandadır.

2.3. İşyerinde Psikolojik İstismar Şekilleri

İşyerinde psikolojik istismar dört şekilde gerçekleşebilmektedir.¹⁴⁶

1-İhmal yoluyla yapılan psikolojik istismar: Çalışanın işini yapmasını sağlayacak temel ihtiyaçları göz önüne alınmaz. Çalışanlar ihtiyaçlarını dile getirdiklerinde suçlamalarla karşılaşılır. Ayrıca ihmal edilerek gerçekleşen istismar, aile içinde aile üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmamasına paraleldir.

2-Kronik günah keçiliği: İş yerinde çalışanlar arasından seçilmiş bir kişiye kötü duygular beslenmesi şeklinde gerçekleşir. Bu kişi ayrılırsa onun yerine başka biri seçilir.

Kronik günah keçisi seçilen kişiler, bilinçli veya bilinçsiz ikinci bir kişinin olumsuz, rasyonel olmayan duygu ve davranışlarına hedef olurlar ve en sonunda da bu durum diğer çalışanlar arasında da kabul görür.

3-Akut günah keçiliği: Davranış kalıpları grubun veya örgütün normlarına uymayan (aynı olmayan) kişi veya kişiler işyerinden atılır.

4-Sürecin inkar edilmesi: İlk üç istismarın (birincil derece) görmezden gelinmesi ve yaşanan çatışmanın olağan kabul edilmesi ile ortaya çıkan istismar şeklidir.

¹⁴⁶ Wyatt, Judith ve Hare, Chauncey; *Work Abuse How to Recognize and Survive It*, Schenkman Books, Inc., Canada, 1997, s.8-9.

Matthiesen tarafından hazırlanan çalışmada, işyerinde istismarın on alt tipi belirtilmiştir.¹⁴⁷

1-Çatışmacı psikolojik istismar

2-Yağmacı psikolojik istismar

3-Günah keçisi

4-Cinsel taciz

5-Alay konusu yapmaya yönelik psikolojik istismar

6-İşle ilgili sinsice yapılan saldırılar

7-Aşırı medya tacizine yönelik psikolojik istismar

8-İşyerine yeni gelenlere uygulanan psikolojik istismar

9-Kanuni terkedilme (Sistem tarafından yapılan psikolojik istismar-ikincil psikolojik istismar: Kişi istismar konusunda yönetimi haberdar ettiğinde çözüm olarak kişinin sadece bölümünün değiştirilmesi)

10-İşyerinde yolsuzluğu açığa çıkaran birine karşı yapılan psikolojik istismar.

Bassman, çalışma hayatında çalışanlar üzerinde uygulanan uyuşturucu kullanım testi, dürüstlük testi, kişilik testi, el yazısı testleri gibi potansiyel yeni istismar türleri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca çalışanın mahremiyetine zarar veren (elektronik ortamda izlenme) yöntemlerin de yeni istismar türleri arasında yer alabileceğini belirtmiştir.¹⁴⁸

3. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK İSTİSMARIN BOYUTLARI

İşyerinde istismar davranışları üstün astına/astlarına karşı aşağıya doğru, aynı düzeydeki çalışanlar arasında yatay (horizontal) ve son olarak astın/astların üste karşı şeklinde gerçekleşebilmektedir.¹⁴⁹

3.1. Üstün Astına Karşı Psikolojik İstismar Davranışı:

Çalışma hayatında en fazla karşılaşılan psikolojik istismar boyutudur. Amerika'da gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, aşağıya doğru yapılan psikolojik

¹⁴⁷ Matthiesen, Stig Berge; *Bullying at Work Antecedents and Outcomes*, Main Thesis, Bergen, Norway, 2006, <http://bora.uib.no/bitstream/1956/1550/6/Mainthesis-Matthiesen.pdf> 16.11.2006

¹⁴⁸ Bassman, Emily S.; *Abuse in the Workplace Management Remedies and Bottom Line Impact*, Quorum Books, Wesport, 1992, s.107,123.

¹⁴⁹ Ramage, Roderick, "Mobbing in the Workplace", *New Law Journal*, 25 Oct.-1 Nov. 1996, <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm> 15.12.2006

istismar oranı %85,5 iken; eşit düzeydeki çalışanların birbirine uyguladığı psikolojik istismar % 15,7 olarak tespit edilmiştir.¹⁵⁰

Yönetici konumundaki kişi, yetkisini istismar ederek bu olumsuz davranışları sergileyebilir. Aynı şekilde bu olumsuz davranışlar, kişinin kendini yüceltme ihtiyacından da kaynaklanabilmektedir. Bazı durumlarda istismar, bir çalışanın diğerlerinde olmayan bir özelliğine (güzellik, gençlik, zenginlik, iyi ilişkiler gibi) özenilmesiyle de ortaya çıkabilmektedir. Örneğin yeni mezun bir çalışanın kendisinden daha az eğitilmiş bir şefle çalışmaya başlamasıyla ortaya çıkabilecek bir durumdur.¹⁵¹

Çalışanını hizaya sokmak veya potansiyel bir başkaldırıyı baştan yok etmek amacıyla yapılabilir.¹⁵²

Hare'e göre yöneticilerin çalışanları istismar etmesinin iki kaynağı bulunmaktadır:¹⁵³

1-Normatif Kaynak: Yöneticiye diğer yöneticiler tarafından yapılan istismar davranışlarının neden olduğu baskı.

2-İçsel Kaynak: Yöneticinin kişiliğinde geçmişte yaşanan hasarların şimdi bu tür davranışlar yoluyla dışa vurulması fırsatının bulunması. İstismar davranışları gösteren yöneticiler, çocuklukları boyunca ve aldıkları eğitimleri süresince edindikleri utanç deneyimlerini, iş hayatına atıldıklarında diğer çalışanlar üzerinde uygulayarak boşalma (rahatlama) imkanı bulur, böylece utanma duygusundan kurtulmuş olurlar.

Yöneticilerin pek çoğu, hiyerarşinin daha alt seviyelerinde bulunan insanların daha az yetenekli, gelişimlerinin ve karar almada katılımlarının daha az değerli olduğuna inanırlar.

Aşağıya doğru yapılan psikolojik istismar, yasal otorite tarafından ve örgütsel gücün etik doğası içinde gerçekleşmektedir. Aşağıya doğru yapılan psikolojik istismar, hem zararlıdır (değer, saygınlık açısından) hem de fonksiyonelliğin (performans) azalmasına neden olabilmektedir.¹⁵⁴ Çalışanın kendisini değersiz hissetmesine yol açan

¹⁵⁰ "Unacceptable Behaviour" The Unison Workplace Bullying Survey, <http://www.library.psa.org> 02.06.2004

¹⁵¹ Hirigoyen, a.g.e., s.67.

¹⁵² Davenport, vd., a.g.e., s.29-30.

¹⁵³ <http://www.bullyonline.org/workbully/workabus.htm> 12.01.2004

¹⁵⁴ Vandekerckhove, Wim; Commers, M. S. Ronald, "Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?", Journal of Business Ethics, Vol.45, 2003, s.42.

psikolojik istismar davranışları, önce bireysel verimliliğin düşmesine daha sonra da örgütün verimliliğinin düşmesine yol açabilmektedir.

Günümüz yönetim anlayışında yöneticilerin sadece klasik yönetsel becerilere sahip olması yetmez. Samimi olmalı, empati yeteneğine sahip olmalı ve ileri görüşlü olmalıdır. Goleman'ın deyimiyle duygusal yeterlilik,¹⁵⁵ bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklerin başındadır. Bu kişiler, çeşitlilikten yararlanmayı bilirler. Farklılıkları, birer fırsat haline dönüştürebilirler. Yönetici, çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırmayı hedefleyebilmelidir. Aynı zamanda yönetici, iyi bir dinleyici ve karşıt düşüncelere açık olabilmelidir.

3.2. Aynı düzeydeki Çalışanlar Arasındaki Psikolojik İstismar Davranışları:

Kıskançlık veya korku nedeniyle, rekabet ortamında kendi işlerini garantiye almak amacıyla yapılan psikolojik istismar türüdür.¹⁵⁶

Aynı düzeydeki çalışanlara arasında yaşanan psikolojik istismar, üstün ast/astlarına uyguladığı psikolojik istismar kadar sık rastlanan bir durum olmamasına rağmen üzerinde durulması gereken bir sorundur.

Rekabet, bazı örgütlerde istismara yol açabilir. Şöyle ki, yüksek rekabet ortamında soğukluk ve sertlik bir kural olarak kabul edilir. Bu yarışmada, kullanılan yöntemler ne olursa olsun kişiler tarafından kabul görür ve rekabeti kaybedenler dışlanır. Rakibiyle karşı karşıya gelmekten korkan kişiler, gücü ele geçirmek için doğrudan yöntemlere başvurmaz, karşısındakini dışlayarak, kendilerini yüceltirler.¹⁵⁷

Gruplar, farklılıkları hoş görmeyip, her çalışanı aynı düzeye getirmeye çalışırlar. Erkek grubundaki bir kadın, kadın grubundaki bir erkek, eşcinsellik, ırk veya din farklılıkları, sosyal ayırım gibi farklılıklar, çalışanlar arasında hoş görülmebilir.¹⁵⁸

Aynı düzeydeki çalışanlar arasında gerçekleşen psikolojik istismarın en önemli nedeni, kıskançlık ve çekememezlik duygularıdır. Dikey istismar, genellikle daha kolay farkedilebilir. Ancak yatay düzeydeki psikolojik istismarın ortaya çıkarılması daha

¹⁵⁵ Duygusal Yeterlilik: Başkalarının duygularını okuyabilmeyi ve bunları ustaca yönetebilmeyi içeren sosyal beceri.

¹⁵⁶ Davenport, vd., a.g.e., s.29-30.

¹⁵⁷ Hirigoyen, a.g.e., s.88.

¹⁵⁸ Hirigoyen, a.g.e., s.65.

zordur. Çünkü taraflar, durumu bir sorun olarak görmeyip basit bir çekememezlik olarak algılayabilirler.

Psikolojik istismar sürecin hızlanması, yetkisiz ve yeteneksiz yöneticilerden kaynaklanabilmektedir. Bu yetersizlik, taciz sürecinin ciddileşmesine yol açar, çünkü taciz iş arkadaşları arasında meydana geldiğinde, ilk çarenin şef veya müdür olduğu düşünülür. Anca bir güven ortamı oluşturulamadıysa, üstlerden yardım istemek zordur ve sorunun çözülmesine yardımcı olamaz.¹⁵⁹

Aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki psikolojik istismar davranışları, yoğun rekabetin yaşandığı ve karşı tarafı etkisiz hale getirmek için her yolun kabul gördüğü işyerlerinde görülebilmektedir. Bazı özellikleri nedeniyle farklı olmak, hedef olarak seçilmek için yeterli olabilmektedir. İşyerine yeni gelen bir çalışanın dışlanması, bu duruma verilebilecek örneklerden biridir.

3.3. Astların Üstüne/Yöneticisine Karşı Uyguladığı Psikolojik İstismar Davranışları:

Çalışanların üstlerine saldırması çalışma hayatında nadiren rastlanan bir durumdur. Söz konusu amir/şef/yönetici, dışarıdan gelen, yöntemlerini ekibine kabul ettiremeyen bir kişi olabilmektedir. Ekip, yöneticinin çalışma tarzına ayak uydurmak veya bunu değiştirmek için hiçbir çaba göstermezse çalışanlar yöneticiye karşı psikolojik istismar davranışları uygulayabilmektedirler. Ayrıca yönetici, ekibin fikri alınmadan terfi ettirilmiş bir çalışma arkadaşı da olabilmektedir. Alınan karara tepki olarak çalışanlar kendi aralarında birleşip yöneticiye karşı cephe oluşturabilmektedirler. Çalışanların hedefleri ve çalışma alanı tam olarak belirlenmediyse, yani şefliğe atanan kimsenin görevi, başka bir çalışanın göreviyle karışırırsa sorunun daha da büyümesine yol açabilir.¹⁶⁰ Kıdemli bir çalışanın kendinden daha genç olan ve yeni atanan amirinin talimatlarını yerine getirmemesi de asttan üstte doğru psikolojik istismara verilebilecek örneklerden biridir.

¹⁵⁹ Hirigoyen, a.g.e., s.69.

¹⁶⁰ Hirigoyen, a.g.e., s.69.

Yönetici, örgüt içinde bir takım değişiklikler yaparken, çalışanların düşünceleri dikkate alınmıyorsa, astların yöneticilere karşı psikolojik istismar davranışları uygulamaları söz konusu olabilmektedir.

Psikolojik istismarın yatay veya dikey olması örgütteki kültüre ve hiyerarşik yapıya bağlıdır. Hiyerarşi fazla ise dikey, az ise yatay psikolojik istismar gerçekleşebilmektedir.¹⁶¹

Psikolojik istismar yatay olsa bile (iş arkadaşının diğer bir iş arkadaşına yaptığı saldırılar), davranışa daha üst düzeydekiler müdahale etmezler. Ya görmeyi reddederler ya da bu duruma göz yumarlar.¹⁶²

Ayrıca işyerinde şiddet davranışı sergileyenleri aşağıdaki gibi dört grupta toplamak da mümkündür.¹⁶³

1-Mevcut veya eski çalışanlar, kurbanlarla iş dışında da kişisel ilişkileri vardır veya daha önceden olmuştur. Örneğin çalışanın eşi, sevgilisi veya arkadaşı olabilir.

2-İşyerinin müşterisi saldırgan davranışta bulunabilir. Hastalar, yolcular veya öğrenciler gibi işyerinde çalışmayan kişilerdir.

3-Özellikle sözel istismarda bulunan ve bully olarak adlandırılan kişiler.

4-Son grupta yer alan bu kişiler gerçekte şiddet eğilimli olmadıkları halde hayatlarında şiddet bir şekilde vardır.

Örgüt hiyerarşisinde genellikle yöneticilerin astlarına uyguladığı sanılan yıldırma eylemleri, gerçekte güç ilişkilerinden kaynaklanmakta, bu nedenle yatay ve düşey olabilmektedir. Ast-üst ayırmadan örgütteki tüm çalışanların, bu olguya karşı duyarlılık kazanabilmeleri amacıyla eğitilmeleri sağlanmalıdır.¹⁶⁴

4. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK İSTİSMARIN NEDENLERİ

Psikolojik istismar, çalışma hayatındaki gelişmeler ve yasal pek çok düzenlemelere rağmen varlığını sürdürebilmektedir. Çünkü;

¹⁶¹ Davenport, vd., a.g.e., s.30.

¹⁶² Hirigoyen, a.g.e., s.63.

¹⁶³ Leck, Joanne, "Violence in the Workplace: A New Challenge"

www.admin.uottawa.ca/ResourcePapers/2001/01-33.pdf

02.02.2006

¹⁶⁴ Yüçetürk, Elif "Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?"

http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224

20.11.2003

-Bu olumsuz davranışlar görmezden gelinip hoş görülmemekte hatta yönetim tarafından teşvik edilmektedir.

-Bu davranış şekilleri, cinsel taciz ve ayrımcılık gibi tanımlanmaktadır. Aynı bir tanımlamaya gidilmemektedir.

-Kurbanlar, genellikle kendilerini tükenmiş hissettiklerinden yasal yollara başvurmayıp kendilerini savunmamaktadırlar.¹⁶⁵

Leymann, psikolojik istismar kurbanlarıyla yaptığı görüşmelere dayanarak yaptığı çalışmasında işyerinde tacizi ortaya çıkaran dört faktörden söz etmiştir.¹⁶⁶

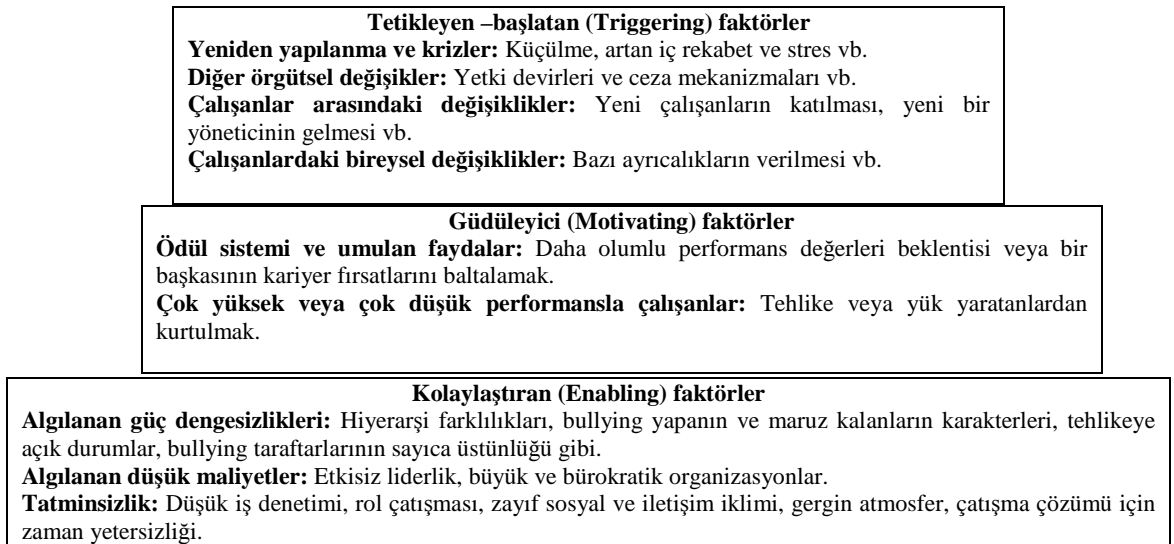
-İş süreçlerinin tasarlanmasındaki eksiklik,

-Liderlik davranışlarında eksiklik,

-Kurbanın sosyal pozisyonu,

-Kurbanın bulunduğu birimdeki moral değerlerin düşüklüğüdür.

Salin ise, işyerlerinde gerçekleşen psikolojik istismarı üç faktör yardımıyla açıklamaya çalışmıştır.



Şekil 2: İşyerinde Psikolojik İstismar Davranışlarına Yol Açan Faktörler

Kaynak: Denise Salin, Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Triggering Factors in The Work Environment, Swedish School of Economics and Business Administration, Working Paper, No: 406, Helsinki, 1999, s.11.

¹⁶⁵ Davenport vd., a.g.e., s.1-2.

¹⁶⁶ Einarsen, a.g.m., 1999, s.21.

Kolaylaştırıcı Faktörler: İşyerinde istismarı açıklamak için gerekli ancak yeterli olmayan faktörlerdir. Hiyerarşinin farklı kademelerindeki kişiler arasında güç dengesizlikleri yüzünden bazen çatışmalar yaşanabilir. Çatışma bir süre sonra psikolojik istismara dönüşebilir. Ayrıca kadın ve erkekler arasındaki güç farklılıkları ve cinsiyetlere özgü geleneksel stereo tipler istismara yol açabilmektedir. Ordu ve ordu benzeri kurumlarda olduğu gibi otoriter lider tipinin varlığı istismara neden olabilmektedir. Ayrıca örgüt içindeki öz saygısı düşük bireylerin psikolojik istismarda bulunma olasılığı yüksektir. Okul ve hastane gibi sosyal ilişkilerin daha yoğun olduğu sektörlerde psikolojik istismar daha fazla görülebilmektedir. Bu kurumların ortak özellikleri ise sorumlulukların ve hiyerarşik ilişkilerin çok açık olmaması ve suçlunun ceza alma ihtimalinin daha düşük olmasıdır.¹⁶⁷

Güdüleyici Faktörler: Ödül sistemi, en üst düzeydeki tek bir kişiye bağlı ise, yöneticiyi psikolojik istismarda bulunmaya dürtebilir. Bu kişi, kendi düzeyini yükseltmek için başka bir çalışanın performansını düşürmeye çalışabilir. Ayrıca diğerleri için 'çıtayı yükselten çalışan' çalışma arkadaşları tarafından cezalandırılmak istenebilir.¹⁶⁸

Ödül sistemi, bazı yöneticileri, çok düşük ya da yüksek performanslı astlarından kurtulmak için psikolojik istismara yol açabilir. Öncelikle yönetici, yetenekli astlarını bir tehlike olarak algılayıp yıldırıcı davranışlarda bulunmaya başlayabilir. Düşük performansa sahip çalışanına psikolojik istismar uygulayan yönetici ise, onun düşük performansından tüm bölümün sorumlu tutulmasından çekinip kariyerinin tehlikeye girmesinden korkabilir.¹⁶⁹

Tetikleyen Faktörler: Örgüt içinde gerçekleşen değişiklikler farklı düzeylerde istismarı tetikleyebilir. Ekonomik durgunluk veya ekonomik kriz gibi makro değişikliklerin yanında örgüt içindeki küçülmeler de istismarı arttırabilir. Değişiklikler,

¹⁶⁷ Salin, a.g.e., 1999, ss.10, 12-15.

¹⁶⁸ Salin; 1999, s.16.

¹⁶⁹ Salin; 1999, s.17.

rol çatışmalarına, engellemelere yol açabileceğinden stres¹⁷⁰ düzeyini artırır. Kriz durumlarında yaşanan yetersizlik duygusu bir günah keçisi arayışına yol açabilir.¹⁷¹

Samancı'nın yaptığı çalışmaya göre özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde psikolojik istismar davranışları artmaktadır. Bu durum çalışanlar arasında kabullenildiği için şikayet konusu edilmemektedir. Böylece istismar davranışları “işten çıkarma tazminatı”ndan kurtulmanın bir aracı olarak kullanılır.¹⁷²

Merkeziyetçi yönetimden uzaklaşma gibi bir değişiklik de bazı pozisyonların azaltılmasına yol açacağından rekabeti artırır ve rakiplerin ortadan kaldırılması güdüsünü çoğaltır. Ayrıca yeni gelen yönetici veya çalışan eski çalışanlar için bir hedef olarak algılanabilir. Çalışanlar, hedef aldıkları kişiye karşı olumsuz davranışları sayesinde bir takım faydalar elde edebileceklerini ve sayıca üstün olduklarını fark ettiklerinde istismar davranışlarının artması söz konusu olabilmektedir.¹⁷³

Koşullar tek başına istismara yol açmaz. Ortada hızlandırıcı veya motive edici kişiler varsa neden olan faktörler de kendini gösterir. Aynı şekilde hızlandırıcı veya motive edici faktörler de kendiliğinden ortaya çıkmaz.¹⁷⁴

1990'larda ağırlık kazanmaya başlayan kamudaki yeniden yapılanma çalışmaları (küçülme, etkinlik, verimlilik, taleplerdeki artış, artan stres oranı, iş güvencesinin olmaması gibi) istismarı arttırıcı bir faktördür. “Ek olarak, bürokrasi ve sürekli çalışanları, işten çıkarmadaki güçlükler, kendi pozisyonunu yükseltmek veya istenmeyen kişileri elemek için kurallardan saparak mikro-politik bir strateji olarak psikolojik istismarı arttırabilir.”¹⁷⁵

Bu çalışmada psikolojik istismarın nedenleri bireysel, örgütsel ve örgüt dışı nedenler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır.

¹⁷⁰ Furnham, Adrian; *The Psychological of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*, Psychology Press, UK, 1997, s. 326

¹⁷¹ Salin; 1999, s.17-18.

¹⁷² Yüçeturk, Elif, “*Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing (Yıldırma)*” Kocaeli Üniversitesi, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2003, s.83.

¹⁷³ Salin, 1999, s.18-19.

¹⁷⁴ Salin, 1999, s.19.

¹⁷⁵ Salin, Denise, “*Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol:10, N.4, 2001, s. 426.

4.1. Bireysel Nedenler

Psikolojik istismarın bireysel nedenleri hem maruz kalan “kurban” konumundaki kişi açısından hem de istismarı uygulayan “zorba” açısından ele alınması gerekir. Ayrıca işyerinde bu sorunun varlığından haberdar olup, kurban olmadığı için herhangi bir tepki göstermeyip sadece tanıklık eden çalışanların da durumu dikkate alınmalıdır. Bu nedenle burada her üç grubunda çocukluk dönemi yaşantıları, kişilik özellikleri ve insan ilişkileri boyutu incelenmiştir.

4.1.1. Çocukluk Dönemi Yaşantıları

Saldırgan davranış, çocuğun normal gelişimin bir parçasıdır. Çocuk gelişimle birlikte bu davranışlarını kontrol altına almayı öğrenir. Böylece artık saldırganlığa ihtiyaç duymadan gerilimle ve stresle baş edebilir düzeye gelir. Bazı araştırmacılara göre, çocuk on sekiz aydan itibaren sempati ve empati yeteneğini kazanmaya başlar. Bu yetenekler, agresif davranışa karşı en önemli engeldir.¹⁷⁶

Bandura, Ross ve Ross’a göre çocuğun model aldığı ve çocuğun temel bakımını üstlenen kişiler agresif davranışlar sergilediklerinde çocukta benzer mimiklerle agresif davranışlar gösterir.¹⁷⁷ Başka bir deyişle çocuğun model aldığı kişilerin tutumu önemlidir.

Eron, 518 çocuğu, 8 yaşından 40’lı yaşlarına kadar gözlemlemiştir. Araştırma bulgularına göre 8 yaşında iken en agresif (saldırgan) davranışları gösteren çocuklar ciddi suçlar işleyen birer yetişkin haline gelmişlerdir. Bu kişiler, aynı zamanda alkolizme ve anti-sosyal agresif davranışlara daha fazla eğilim göstermişlerdir. İlişkilerinde ve günlük yaşamlarında istismarcı ve anti-sosyal davranışlara sahip bireyler oldukları, Eron ve arkadaşlarının bu kişilerin yakınları ile yaptıkları görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Bu kişiler sadece istismarcı değil, yakınlarına karşı hem fiziksel hem de duygusal olarak agresif davranışlar gösteren bireylerdir. Ayrıca işyerlerinde de bozucu ve saldırgan bireyler olarak tanımlanmışlardır. Düşük iletişim yeteneğine sahip

¹⁷⁶ Ellis, Andy, “*Bullying in the Workplace- An Acceptable Cost?*”,
<http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html> 20.11.2003

¹⁷⁷ Ellis, Andy, “*Bullying in the Workplace- An Acceptable Cost?*”,
<http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html> 20.11.2003

agresif yetişkinlerle büyüyen çocukların hem aile yaşamlarında hem de iş yaşamlarında agresif birer birey olacakları ortaya çıkmaktadır.¹⁷⁸

Wyatt ve Hare'in "çocukluk izleri teorisi"ne göre, çocuklukta kişinin hayatını sürdürme becerileri ve bağışıklık mekanizmalarını geliştirme şekli, gelişim yıllarında utanç ve istismara direnme yollarını, kişinin işyerinde de bu gibi durumlara karşı koyma biçimini etkilemekte ya da taciz davranışlarında bulunmalarına neden olmaktadır.¹⁷⁹

Wyatt ve Hare göre, işyerinde istismar, çocuk istismarının bir kopyasıdır. Aile içinde istismar davranışlarına maruz kalan bireylerin bu durumu, yetişkinlikleri boyunca işyerlerinde de devam eder. İşyerinde istismar edilmek, çocuk istismarına benzetilmektedir. İstismarcı aileler, istismarın olduğu işyerlerini yaratır ve bu yeniden istismar eden aileler yaratır. Bu döngü istismarın hem ailede hem de işyerinde güçlenerek sürmesine yol açmakta, böylece istismar davranışları nesilden nesile aktarılmaktadır.¹⁸⁰ Lewis'e göre çocukluk dönemi yaşantılarından izler taşımakla birlikte özellikle okul döneminde yaşanan deneyimlerin etkisi önemlidir.¹⁸¹ Aile içinde çocuğun konumu, kişiliğinin ve iş yaşamının şekillenmesinde belirleyici bir unsur olabilmektedir. Dolayısıyla aile içi ilişkilerin ve çocuğun aile içindeki yerinin, çocuğun gelişiminde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmekte fayda vardır.

Psiko-dinamik yaklaşıma göre, saldırganlık, özellikle çocukluk döneminde şiddet gören bireylerde kendini savunma şekli olarak gelişebilir.¹⁸² Taciz davranışı sergileyen kimseler küçük yaşlarda utanç ve korku duyguları içinde büyüdükleri için, bu olumsuzluk, iş hayatlarında bir tür intikam ve yok etme hissine kapılmalarına yol açmaktadır.¹⁸³ Çocukluk döneminde istismara uğrayan bireyler, yetişkinlik dönemlerinde çalışma hayatı içinde kontrolcüdürler ve takım çalışmalarında pek başarılı

¹⁷⁸ Ellis, Andy, "Bullying in the Workplace- An Acceptable Cost?", <http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html> 20.11.2003

¹⁷⁹ Wyatt ve Hare, a.g.e, s.57.

¹⁸⁰ Wyatt ve Hare, a.g.e., s.12.

¹⁸¹ Lewis, Duncan; "Voices in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Relaties in Further and Higher Education", International Journal Management and Decision Making, Vol.4, No.1, 2003, s.68.

¹⁸² Hannabuss, Stuart; "Bullying at Work", Library Management, Vol.19, No.5, 1998, s.306.

¹⁸³ Çobanoğlu, a.g.e., s. 34.

olamazlar.¹⁸⁴ Burada da benzer şekilde çocukluk dönemi yaşantısının önemi vurgulanmıştır.

Çocukluk döneminde yaşanan istismar davranışlarının etkisi işyerindeki ilişkilere de yansır. Çocukluk döneminde istismara uğrayan bir çalışan, işyerinde de mükemmeliyetçiliği arar, çatışmadan korkar, arkadaşlarına güven duymaz, otoriteden korkar ve takım çalışmalarında iyi performans gösteremez.¹⁸⁵

Ayrıca McMohan tarafından da psikolojik istismar davranışlarında bulunma ile çocukluk döneminde ile anti-sosyal kişilik rahatsızlığı ve çocukluk döneminde istismara uğramış olmak arasında bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.¹⁸⁶ Çocukluk döneminde istismara uğrayan istismara uğrayan yetişkinin, işyerinde çalışma arkadaşlarına yönelik psikolojik istismar davranışlarında bulunma olasılığı, çocukluk döneminde istismara uğramayanlardan daha fazladır.

Çocukluk dönemi yaşantıları ile psikolojik istismara uğrama arasındaki ilişkiye göre, psikolojik istismar davranışlarının, çocukluk döneminde temelleri atılan güvensizlik duygusunun, öz güvensizliğin ve öz saygının yokluğunun bir göstergesi olduğunu söyleyebiliriz.

4.1.2. Kişilik Faktörü

İstismar sürecini etkileyen en önemli faktörler iş koşulları ile kurbanın ve istismar davranışı uygulayanların kişilik özellikleridir.

Leymann'a göre istismar sürecinde, çalışma koşulları birincil faktördür ve kurbanın kişilik özellikleri etkili değildir.¹⁸⁷ Diğer yandan başka bir görüşe göre¹⁸⁸ belli kişilik özelliklerine sahip kurbanın buna eğilim gösterebileceği yönündedir. Ancak

¹⁸⁴ Johnson, Pamela R.; Indvik, Julie; "The Impact of Unresolved Trauma on Career Management", Employee Counseling Today, Vol.6, No. 4, MCB University Press, 1994, s. 12.

¹⁸⁵ Johnson, Pamela R.; Indvik, Julie; "Trauma Brought into the Workplace", Journal of Management Development, Vol. 10, No.2, MCB University Press, 1995, s. 27.

¹⁸⁶ A. Adams, Bullying At Work: How to Confront and Overcome It, Virago, London, 1992 ve <http://www.successunlimited.co.uk>'den aktaran McMahan, Lucy, "Bullying and Harassment in the Workplace", International Journal of Contemporary Hospitality, Vol.12, 2000, s.384.

¹⁸⁷ Leymann, a.g.m., 1996, s.166.

¹⁸⁸ Coyne, Iain; Seigne, Elizabeth; Randall, Peter "Predicting Workplace Victim Status from Personality", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.9, N.3, 2000, s.345.

örgütsel psikolojideki yaygın görüş, kurbanın ve suçlunun kişilik özellikleri örgüt içindeki çalışma koşullarının istismara yol açmasını hızlandırıcı yönde olduğudur.¹⁸⁹

İşyerinde istismar davranışları uygulayanların özellikleri ile ilgili çalışmalar, rahatsız edici ve zalim bir otoriter kişilik yapısını ortaya çıkarmaktadır. Bullying ve cinsel tacize eğilim arasında bir ilişki de kurulabilmektedir. Böyle kişiler, güçlü ve baskın olmak için kontrole ihtiyaç duymaktadırlar.¹⁹⁰ İstismarcı yöneticiler veya üstler, astlarını küçümserler. Gözdağı vererek çalışanları korku atmosferi içinde motive etmeye çalışırlar.¹⁹¹ Çalışanlarını tehdit ederek ve aşağılayarak yönlendirmeyi tercih ederler.

Bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler ile psikolojik istismar davranışlarında bulunan yöneticinin özellikleri aşağıdaki tabloda birlikte verilmeye çalışılmıştır.

¹⁸⁹ Vartia, a.g.e., 2002, s.12.

¹⁹⁰ <http://www.abc.tcd.ie> 20.11.2003

¹⁹¹ Frost, Amy; “*Giving Workplace Abuse: A Bad Name*”,
www.livewithheart.com/articles/article6.htm 16.06.2004

Tablo 4: Psikolojik İstismar Davranışlarında Bulunmayan Yönetici İle Bulunan Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici	Psikolojik İstismar Davranışlarında Bulunan Yönetici
Öncülük edebilir.	Öncülük etmekten korkar.
Kararlı ve ataktır	Düşünmeden hareket eder, fevridir.
Sorumluluk almaktan çekinmez.	Sorumluluk almayı reddeder.
Kısa, orta ve uzun vadeli ihtiyaçları, amaçları ve stratejileri belirleyebilir.	Sadece kısa vadeli hedefler belirler.
Hatalarını kabul eder.	Hatalarını asla kabul etmez ve başkalarını suçlar.
Uyumludur.	Uyuumsuzdur.
Adildir.	Kişiler arasında ayırım yapar (kayırmacı).
Saygılı ve düşüncelidir.	Başkalarına saygı duymaz ve düşüncesizdir.
Güvenilirdir.	Güvenilmez ve kibirlidir.
Duygusal olgunluğa sahip ve duygusal zekası yüksektir.	Duygusal olgunluğa sahip değildir ve duygusal zekası düşüktür.
Etik anlayışa sahiptir.	Etik kaygılardan uzaktır.
Çalışanlarına ve işine karşı ilgilidir.	Sadece kendisiyle ilgilenir.
Girişkendir (kendinden emin).	Saldırgandır.
Bilgisini paylaşır.	Bilgisini paylaşmaz ve bilgiyi kendi çıkarı için kullanır.
İyi örnekleri dikkate alır.	Kötü örnekleri dikkate alır.
Disiplin prosedürlerini nadiren kullanır.	Sık sık sözel uyarılarda ve gerekçesiz yazılı uyarılarda bulunur.
Dürüsttür.	İkiyüzlüdür.

Kaynak: <http://www.bullyonline.org/workbully/manage.htm> 01.07.2007

Peck, kötü kişilik teorisinde, kötü insanların kendi hasta kişiliklerinin bütünlüğünü korumak ve sürdürmek için, başkalarının ruhsal gelişimini, güç kullanarak yok etmek istediklerini öne sürmektedir. Psikolojik istismar davranışlarında bulunan “kötü kişilikli” kişiler için kendilerinin dışındaki herkes, “kendiliğinden değersiz”dir.¹⁹² Bu tipteki yöneticiler, kendileri dışındaki herkesi küçümseyerek, çalışanlar üzerinde baskı kurmaya çalışırlar.

İşyerinde psikolojik istismar davranışlarına maruz kalan bireyler üzerinde de çalışmalar yapılmaktadır. Kurbanların kişilik tipleri ile psikolojik istismara maruz

¹⁹² Peck, Scott; *Kötülüğün Psikolojisi*, Çev: Göker Talay, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.117

kalma arasında ilişki kurulmaktadır. A tipik kişilik (sürekli aceleci davranan, yoğun bir meşguliyet içinde bulunan, rekabetten hoşlanan vb.) özelliğine sahip çalışanların, B tipik kişilik özelliğine (daha yumuşak, sakin ve rahatına düşkün vb.) sahip kişilerden daha fazla psikolojik istismar davranışlarına maruz kaldıklarına dair veriler elde edilmiştir.

Pranjic ve arkadaşları tarafından tıp doktorları üzerinde yapılan çalışmada, katılımcıların %76'sı psikolojik istismar davranışlarına maruz kaldıklarını ve kurbanların çoğunluğunun A tipik kişilik özelliğine sahip bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu kişiler, istismar davranışlarının yarattığı stresten B tipik kişilik özelliğine sahip bireylerden daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir.¹⁹³ Başka bir deyişle A tipik davranış örüntüleri ile işyerinde psikolojik istismar davranışları arasında yakın bir ilişki tespit edilmiştir.¹⁹⁴

A tipik kişilik özelliği ile B tipik kişilik özelliğine sahip olma, çalışanın psikolojik istismarın hedefi olma ve ona karşı direnç gösterebilme yeteneğini de etkiler. A tipik kişilik özelliği olanlar küçük ayrıntılara takılırlar, B tipik kişilik özelliği olanlar ise, olaylara farklı açılardan bakabilirler, daha sakinler, daha kontrollü ve dengeli oldukları için başedebilme güçleri daha fazladır. Ancak burada hiç kimsenin tam olarak ne A tipik ne de tam olarak B tipik kişilik özelliğine sahip olamayacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir.

4.2.1. Psikolojik İstismara Maruz Kalanların Kişilik Özellikleri

Günümüzde işyerinde istismar, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm işyerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla psikolojik istismara uğrama, istismarın hedefi olma riski her çalışan için söz konusudur.

¹⁹³ Pranjic, Nurka; Males-Bilic, Ljiljana; Beganlic, Azijada; Mustajbegovic, Jadranka, "Mobbing, Stress, and Work Ability Index Among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey and Study", Croatia Medical Journal, Vol.47, 2006, ss.752,756.

¹⁹⁴ Randall, a.g.e., 2002, s.46.

Kurbanlar, homojen bir grup oluşturmamakta kendi içinde alt gruplara da ayrılabilir. Bu yüzden kurbanların kişilik profilleri de farklılık gösterebilmektedir.¹⁹⁵

Psikolojik istismarla ilgili yanlış düşüncelerden bir tanesi de psikolojik istismara maruz kalanların aslında çalışmayı sevmeyen, yeterli performansı gösteremeyen kişiler olduğudur. Oysa bullyinge hedef olan kişiler, işlerinden memnun ve iş tatmini yüksek kişilerdir.¹⁹⁶

İşyerlerinde zor kişiler olarak adlandırılan bu kişiler, başlangıçta zor değildir ve kalıtsal bir kişilik bozukluğu da söz konusu değildir. Bu kişilerin zor kişi olarak diğer çalışanlar tarafından damgalanmalarını söz konusudur.¹⁹⁷ Bu kişiler, önce hedef olarak seçilirler sora da işten ayrılmalarını sağlayıncaya kadar psikolojik istismar davranışlarıyla karşılaşır.

Aquino ve Lamertz'e göre kurban için iki rol söz konusudur:¹⁹⁸

Kışkırtıcı kurban rolü: Saldırgan davranan bazı kişiler, diğerlerinin zararlı davranışlarına hedef olabilmektedirler.

Uysal kurban rolü: İçeride dönük, kendine güveni ve saygısı düşük bireylerdir.

İstismara hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin bazı üstün özelliklere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Zeki, başarı odaklı, yaratıcı, kendisini işine adanmış, dürüst, insanlara güvenen, iyi niyetli, politik davranmayan, kurumuna bağlı, işiyle özdeşleşmiş, sosyal hayatta içerine kapanık olmaya meyilli, yumuşak başlı, içsel olarak kendine çok saygı duyan ve yetkinlik düzeyleri yüksek kişilerdir.¹⁹⁹ Politik davranmayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiş ve işleriyle özdeşleşmişlerdir. Özellikle yaratıcı bireyler, yeni fikirler geliştirdiği için

¹⁹⁵ Matthiesen, Stig Berge; Einarsen, Ståle; "MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, No.4, 2001, s. 478.

¹⁹⁶ Soares, Angelo, "Like 2+2=5: Bullying Among Hydro-Québec Engineers", <http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/report-eng.pdf> 04.02.2005

¹⁹⁷ Davenport vd., a.g.e., s.3.

¹⁹⁸ Aquino ve Kai, a.g.m., s.1026.

¹⁹⁹ Ergenekon, Sevda, "İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)", http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/dosyalar/Sevda_ERGENEKON_makalesi.doc 28.05.2006

istismara daha fazla hedef olmaktadır. Bu kişiler, daha yüksek pozisyonu olan personele tehdit oluşturacağı endişesi ile hedef seçilmektedir.²⁰⁰

Günah keçisi diye seçilen kişi, o örgütte kendini ispatlamış ya da ispatlamaya başlamış olan çok iyi niyetli, ilkelerine son derece saygılı, sadık, dürüst, içsel olarak kendine saygı duyan ve örgüte hizmet etmeyi düşünen bir kişidir.²⁰¹

Psikolojik şiddet mağdurları genellikle aşırı endişeli, ihtiyatlı, sözlerinin yanlış anlaşılma ve kötü niyetle çarpıtılma endişesini daha fazla duyarlar. Tek güvenceleri iyi niyetli ve dürüst olmalarıdır. Kurbanların iyi niyetleri ve kendi sınırları içinde yaşamaları, istismar eden kişileri cesaretlendiren bir durumdur.²⁰²

Coyne ve arkadaşlarının özel ve kamu sektörlerinde yaptıkları çalışmada, kurbanların itaatkar, uyumlu (tartışmadan kaçınan), çatışmadan kaçınan, vicdan sahibi, geleneksel, güvenilir, planlı, sessiz, çekingen, genellikle tanıdığı kişilerle birlikte olmayı tercih eden, tedirgin, hassas, etkili başedebilme yöntemlerinde güçlükler yaşayabilme özelliklerini tespit etmişlerdir.²⁰³

Kendine güveni ve saygısı düşük kişilerin istismara maruz kalma riskleri daha yüksek ve kendilerini bu duruma karşı savunabilme kapasiteleri daha düşük olabilmektedir.²⁰⁴

Bu kişilerin çalışma hayatlarında zeka, yeterlilik, yaratıcılık, dürüstlük, başarı ve kendilerini adama gibi birçok olumlu özellik gösterdikleri belirtilmektedir. “Duygusal zeka” kavramı üzerine önemli çalışmalar yapan Daniel Goleman'ın tabiriyle bu kimseler “duygusal zeki” (emotional intelligent) kişilerdir; kendi davranışlarını gözden geçiren ve yanlış yaptıklarını gördüklerinde bunu düzeltebilen kişilerdir. Kendi kendilerini yönlendirebilme yeteneğine sahiplerdir. Ayrıca bu çalışanların işlerine olan bağlılıkları da yüksektir.

²⁰⁰ Yüçetürk, Elif, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?” http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 20.11.2003

²⁰¹ Arpacıoğlu, Gülcan; “Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi...”, Deniz Yalım (Editör), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.258.

²⁰² Tutar, a.g.e., s. 54.

²⁰³ Coyne, vd., a.g.m., 2000, s.344.

²⁰⁴ Vartia, a.g.e., 2002, s.14.

Kurban, önceleri kendine güvenmektedir. Ancak psikolojik istismar süreci içine girdikten sonra özgüven kaybı yaşamaya başlayabilmektedir. Oysa özgüvene sahip kişiler,²⁰⁵

- Kendinden emin bir izlenim bırakırlar ve varlıklarını hissettirirler,
- Beğenilmeyen fikirleri dile getirebilir ve doğru bildikleri yolda her şeyi göze alabilirler,
- Kararlıdırlar, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlara varabilirler.

Özgüvenden yoksun kişiler, her başarısızlıkta bir yetersizlik hissi duyarlar. Özgüven eksikliği, çaresizlik, güçsüzlük ve insanı felç eden bir his olan, kendinden şüphelenmeyle ortaya çıkabilir. Öte yandan, aşırı özgüven, özellikle kişi sosyal becerilerden yoksunsa, kibir gibi gözükabilir. Özgüven kendini güçlü bir şekilde sergileyerek varlığını hissettirir. Özgüveni yüksek insanlar karizmatiktirler ve çevrelerine güven telkin ederler. Yöneticiler arasında performans açısından fark yaratan unsur, özgüvendir. Oysa özgüvenden yoksun kişiler, özellikle baskı altındayken kronik kararsızlık göstermek, en küçük bir riskten korkup, fikirlerini dile getiremezler.

Duygusal zekanın önemi vurgulanmakta ve işyerlerindeki psikolojik istismar olaylarının azaltılmasında önemli bir rol oynayabileceğini belirtilmektedir.²⁰⁶

Olayların başında, kurbanlar hastalıklı veya zayıf insanlar değildir. Tam tersine istismar, kurbanın şeflerin her istediklerini yapmaması ve kendini kullandırmaması ile başlar. Kurbanın yapılan baskılara ve otoriteye direnme gücü, onun hedef seçilmesine neden olmaktadır. İstismar, kurbanın saldırgan tarafından değersiz kılınması, etrafındaki kişilerin de bunu önce kabullenip sonra da desteklemesiyle olanaklı hale gelebilmektedir.²⁰⁷

²⁰⁵ Goleman, Daniel, *İşbaşında Duygusal Zeka*, Çev. Handan Balkara, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000, ss. 89-90, 92.

²⁰⁶ Koh, T.S.; Koh, T.H.H.Guan; “*Bullying in Hospitals*”, *Occupational and Environmental Medicine* Vol.58, N.9, 2001, s.610.

²⁰⁷ Hirigoyen, a.g.e., s.64.

Kurban, sadece bir nesne olarak görüldüğünden, kim olduğunun bir önemi bulunmamaktadır.²⁰⁸ “İdeal kurban”, suçluluk duyma eğilimi olan vicdan sahibi kişidir.²⁰⁹

Kendisine başvuran kurbanların doktorları, istismarın nedeni olarak kurbanın kendisi olduğu görüşünü tercih ederler. İşverenler bazen bu görüşü, paylaşma eğiliminde olurlar ve suçluyu değil de kurbanı işten ayrılmaya zorlarlar.²¹⁰ Özellikle eğer psikolojik istismar yapan yönetici ise istismarın sorumlusunun kurban olduğu görüşünün, örgüt içinde kabul görmesi daha kolaydır. Doktorlar istismar kurbanı bir bireyle karşılaştıklarının farkında olmayabilirler. Bu kişiler (kurbanlar) doktora uzunca bir süre başvuramazlar. Kişi için uzun bir çalışma hayatından sonra böyle bir tacizin kurbanı olmak şaşırtıcıdır. Bu nedenle bir süre çaresizce çözmeye çalışıp daha sonra örgütten ayrılıp yeni bir iş bulmaya çalışırlar. Bu kişiler ciddi sağlık problemleriyle karşılaştıklarında ancak doktora gitme ihtiyacı hissederler. Bu kişiler bu süreç içinde çalışmadıklarından psikiyatrik desteğe ihtiyaçları da vardır.

Kurban, empati kurmayı, saygı görmeyi, sevecen davranışlarıyla kabul görmeyi bekler. İstismar eden kişinin özsaygısı da düşüktür. İstismar davranışına uğrayan kişi bir süre sonra istismar edenin algılama düzeyine inanmaya başlayabilir. İşine olan ilgide azalma meydana gelebilir. Çoğunlukla istismar edenler, kurbanın üstü düzeyindedirler, çalışma arkadaşları tarafından da sevilen ve güvenilen kimselerdir. Bu nedenle diğer çalışanlar kurbanı suçlarlar. Kurban, suçlandığını gördükçe ve istismar eden onay aldıkça kendisinde bir sorun olduğuna ve bu davranışları hak ettiğine inanmaya başlar ve kendisini istismar eden kişiyi memnun etme çabası içine girer. Sözel istismara maruz kalan kişinin yapabilecekleri kişinin kendisine ve içinde bulunduğu duruma bağlıdır. Kurban, istismara uğradığını açıklamaya çalıştığında istismar eden anlamayacaktır. Ancak yine de yapılması gereken “dur” demek ve istismar davranışlarını tolare etmeye çalışmaktır.²¹¹

İşyerinde istismarla karşılaşan kişiler, genellikle durumlarını ve sıkıntılarını stresli bir işe sahip olmalarına bağlarlar. Stres yönetimi yetenekleri olmadığı için

²⁰⁸ Hirigoyen, a.g.e., s.150.

²⁰⁹ Hirigoyen, a.g.e., s.155.

²¹⁰ Zapf, a.g.m., 1999, s.81.

²¹¹ http://www.obgyn.net/yw/articles/verbal_abuse_at_work.htm

16.06.2004

kendilerini suçlarlar.²¹² İşyerinde psikolojik istismara uğrayan kişi, her sabah güne stresli başlar ve işe gitmek istemez. İçinde bulunduğu çaresiz durum, kişinin sağlığını ciddi anlamda tehdit eder.

Kurbanın kişilik özelliklerini kesin olarak ortaya koymak ve bununla ilgili çalışmalar yapmak çok zordur. Bununla birlikte bu kişilerin yinede bazı ayırt edici özellikleri nedeniyle dikkat çektikleri ortadadır. Ancak istismar davranışlarında bulunan kişi için mutlaka bir neden olması gerekmediği de göz önüne alınmalıdır.

Kurbanlar, genellikle ilkeli, başkaları tarafında değil, kendi kendilerini yönlendiren kişilerdir.²¹³ Bununla birlikte hiyerarşinin en altındakiler istismar davranışlarına hedef olma açısından en yüksek riski taşıyan gruptur.²¹⁴

Psikolojik istismara maruz kalan kişiler, işlerine karşı bağlılık duyarlar. Kendi hedefleri ile örgüt hedeflerini bütünleştirirler. Bu nedenle istismar söz konusu olduğunda genellikle önce kendilerinden kuşku duyup sessiz kalmayı tercih ederler.

4.2.2. Psikolojik İstismar Davranışlarına Tanık Olan Çalışanların Kişilik Özellikleri

Psikolojik istismar konusunda, bunu yapan kişinin kişiliğinin yanı sıra, bu duruma seyirci kalan çalışanların da dikkate alınması gerekir. Öncelikle zorba, çoğunlukla tek başına değildir, çevresinde başka çalışanlar da vardır. Çünkü grup içinde olmak istismarcı bireyin kendini güvende hissetmesini sağlar. Diğer kişiler ise grup psikolojisinin etkisiyle gruptan dışlanmayı göze alamadıkları için bu duruma sessiz kalmayı ya da psikolojik istismara destek olmayı tercih ederler.

Psikolojik istismara maruz kalanların pek çoğu işlerini kaybetme korkusu nedeniyle bu duruma uzun süre katlanmaktadırlar. Bu sinsi, sürekli ve yorucu süreci resmi yollarla şikayet etmekte oldukça zordur. Çünkü bu tür olaylar genellikle önemsiz olarak algılanabilmektedir. Genellikle diğer çalışanlarda kurban olma korkusu nedeniyle

²¹² Wyatt ve Hare, a.g.e., s.20.

²¹³ Personnel Communication, 2 Mart 1999'dan aktaran Davenport, vd., a.g.e., s.51.

²¹⁴ Keashly, Trott, MacLean, "Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation", Violence and Victims, Vol.9, No.4, 1994, s.341-357'den aktaran Djurkovic, Nikola; McCormack, Darcy; Casimir, Gian; "The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of The Psychosomatic and Disability Hypotheses", International Journal of Organization Theory and Behavior, Vol.7, No.4, 2004, s.470.

bu duruma sessiz kalırlar.²¹⁵ Tanıkların bu sessizliği işyerindeki tiranlığı teşvik edici yönde rol oynayabilmektedir.

Zorba, hedef olarak seçilen kişi ile ilgili olarak pek çok bilgiyi saklar ve diğer çalışanlara yanlış bilgi verir. Bu ise hedef seçilen kişinin diğer çalışanlar tarafından da zorbanın algılayış biçimine göre ve onun istediği şekilde algılanmasına yol açar.²¹⁶

Vartia tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, kendilerine yönlendirilmiş bir zorbalık olmasa bile işyerinde olumsuz davranışlara tanık olanlarda da stres ve ruhsal gerginlik belirtileri gözlenmiştir.²¹⁷ Ancak bir ruhsal baskının etkisi, bunun herhangi bir gözlemciye nasıl görüldüğüne göre değil de, bu baskıya uğrayan kişiye nasıl görüldüğüne bağlıdır.²¹⁸

Milgram'ın İtaat Etme Deneyi'nden de elde edilen bulgulara dayanılarak olaya tanık olanların karşı tepki göstermemesinde, saygınlık, kurbanı fiziksel yakınlık, otoriteye fiziksel yakınlık, kişisel sorumluluk, otoriteye itiraz eden başka kişilerin bulunmaması gibi unsurlar etkili olabilmektedir.²¹⁹ Buradan yola çıkılarak psikolojik istismar davranışlarına maruz kalanların ve tanık olanların karşı tepki göstermemesinde yukarıda sayılan nedenler üzerinde durulmasında yarar vardır. Çünkü çalışma arkadaşları tarafından da yalnız bırakılmak ve destek alamamak kurbanın üzerindeki psikiyatrik zararı arttırabilmektedir.

4.2.3. Psikolojik İstismarı Uygulayanların Kişilik Özellikleri

Psikolojik istismar davranışlarında bulunan kişi (zorba) hakkında söylenebilecek ilk şey, kendisine bir kurban aradığıdır.²²⁰

FDA İngiliz Kamu İşveren Sendikası (The Union of Choice for Senior Managers and Professionals in Public Service) tarafından yapılan ve 1997 yılında yayınlanan bir çalışmaya göre işyerinde istismar davranışlarında bulunanların beş farklı tipi bulunmaktadır.²²¹

²¹⁵ Beasley ve Rayner, a.g.m., s.178.

²¹⁶ <http://www.bullyonline.org/workbully/workabus.htm> 12.01.2004

²¹⁷ Vartia, a.g.e, 2002, s.6.

²¹⁸ Tredgold, Roger F., *Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler*, Çev. Cevdet Aykan, Mert Yayıncılık, İstanbul, 1991, s.46.

²¹⁹ Hortaçsu, Nuran; *Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler?*, İmge Kitabevi, Ankara, 2001, s. 82.

²²⁰ Hannabuss, a.g.m., s.306.

²²¹ <http://www.eurofound.eu.int/1997/06/feature/uk9706135f.html> 10.11.2004

1-Patolojik: Böyle kişiler, incinmiş, acı çeken insanlardan zevk alırlar.

2-Durumsal: Kendileri baskı altında kaldıklarında çalışanlarını tehdit eder ve korkuturlar. Bu durum “zincirleme zorbalık” olarak adlandırılmaktadır.

3-Rol Oynama: Bu kişiler örgütlerinde otoriter yönetim modelini uygularlar.

4-Cezalandırıcı: Bu kişiler “sopa” (ceza)nın “havuç” (ödül) tan daha etkili olduğuna inanırlar.

5-Psikopat Yönetici: Patolojik zorbanın başka bir türüdür. Psikologlar, bu kişilerin okul hayatlarında devamsızlıklarının çok fazla olduğunu ve diğer kişilerin duygularına karşı ilgisiz olduklarını belirtmektedirler.

Gardner ve Johnson ise işyerinde istismar davranışında bulunan kişileri dört tipe ayırmıştır.²²²

1-Psikopatik tip: İş güvencesinin olmaması veya daha önceden kendisinin de bullyinge uğramış olması gibi kişisel nedenlerle kendini üstün görme ihtiyacı hisseden kişilerdir.

2-Downsizer tip: 1980’lerin sonu ile 1990’ların başlarında ortaya çıkan küçülmenin (downsizing) bir sonucudur.

3-Tepe yönetimce yapılan psikolojik istismar tipi (Top-dog bully): Yönetim kurulu üyelerinin ve en üst yönetimin bilgisi dahilinde yukarıdan aşağıya doğru uygulanan psikolojik istismardır.

4-Seri tip: En tehlikeli olanıdır. Bu gruba giren kişiler, sadece stresli ve sağlıksız işyeri koşullarında değil, her türlü koşulda psikolojik saldırganlık davranışı gösterirler. Böyle kişilerle baş etmek diğerlerine göre çok daha zordur.

Zorbalar, Jekyll ve Hyde²²³ karakterleri gibidir: Bir an iyidirler ve bir anda zalim birine dönüşürler.²²⁴ İstismara uğrayan bir çalışan, işyerinde kendisine bullying yapan

²²² Gardner ve Johnson, a.g.m., s.26-27.

²²³ Robert Louis Stevenson'ın aynı anda hem iyi bir doktor, hem de acımasız bir katil olan kahramanının hikâyesini anlatan romanı. İnsan kişiliğinin iyi ve kötü olmak üzere ikiye ayrıldığını düşünen Dr.Jekyll, laboratuvarında yaptığı bir iksirle, bastırılmış diğer benliğini özgürlüğüne kavuşturmuştur. Böylelikle zaman zaman değişim geçirerek -kötü- Hyde kimliğine bürünebilmektedir.

²²⁴ <http://www.le.ac.uk/unions/aut/essault11.pdf>

04.08.2005

kişiyi, çalışma saatleri dışında cana yakın ve eğlenceli; bir baskı ve stres anında ise bir Nazi komutanına benzetmiştir.²²⁵ Kötülüğü yapan kasıtlı, pervasız ve korkusuzdur.²²⁶ Zorbaların “Makyavelizm” denilen tutumları söz konusudur. Bu kişiler, diğer çalışanların duygularının farkındadırlar ama aynı zamanda bu duyguların kendilerini etkilemesini istemezler veya etkilemesine izin vermezler.²²⁷ Makyavelizm’i, kişinin diğer insanlarla ilişkilerinde, onları ne derece manipüle edebileceği ile ilgili duygularını içeren bir kişilik eğilimi olarak ele alınır. Onun insancıl bir heyecanı, duygusu, arzusu yoktur. Tek amacı mümkün olduğu kadar maddi-politik güç sahibi olmak ve hep kazanmak, daha çok kazanmaktır. Makyavelist kişilik özelliği taşıyan bireyler, başkalarının davranışlarını kendi amaçları doğrultusunda yönlendirirler.²²⁸

Kişiyi psikolojik tacize yönelten nedenlerin başında, duygusal zekadan yoksunluk, korkaklık, nevrotik rahatsızlıklar ve nihayet insani ve etik değerlerden yoksunluk gibi faktörler gösterilebilir. Bunlara ek olarak, çok zor elde ettiği işini ve mevkiini kaybetme korkusunu da göz önünde bulundurmak gerekir. Ayrıca, bazı yöneticiler, örgütsel hiyerarşi içinde güçlerini istedikleri gibi kullanabileceklerini sanmakta hatta bu konuyu kendileri için ‘mutlak bir hak’ olarak kabul etmektedirler. Böyle kişiler için herkes zaten kendiliğinden değersizdir. İşyerinde psikolojik terör uygulayan kimselerin ruh halleri incelendiğinde güvensiz, kuşkucu alıngan, kinci, öfkeli ve kıskanç bir kişilik taşıdıkları görülmektedir.²²⁹ Taciz davranışlarında bulunanların kişilik özellikleri arasında anti-sosyal kişilik bozukluğunun, narsist kişilik bozukluğu ve empati yokluğu²³⁰ da yer almaktadır.

Psikolojik istismar davranışlarında bulunan kişi, örgütteki hiyerarşi basamaklarını kendi performansı ile çıkmak yerine, yoluna çıkkanı yok ederek

²²⁵ Beasley ve Rayner, a.g.m., s.179.

²²⁶ Yamada, David C.; “*Workplace Bullying and the Law*”,
<http://www.bullyinginstitute.org/home/twd/bb/legal/dy/iied.html> 24.12.2004

²²⁷ Menesini, Ersilia; Sanchez, Virginia; Fonzi, Ada; vd.; “*Moral Emotions and Bullying: A Cross-National Comparison of Differences Between Bullies, Victims and Outsiders*” *Agressive Behavior*, Vol.29, 2003, s.516.

²²⁸ Namie, Gary; “*Why Bullies Bully*”
<http://www.bullyinginstitute.org/bbstudies/why2.html> 17.04.2007

²²⁹ Çobanoğlu, a.g.e., s. 33-35.

²³⁰ Randall, a.g.e., 2002, s.90, 96.

yükselmeye çalışır. Başarılı olamayacağı alanlarda rakiplerini yok etmeyi yeğler. Yeteneksizliğini ve hatalarını örtmek için günah keçilerine ihtiyaç duyar.²³¹

İşyerinde istismara uğrayan kişiler bu tür olumsuz davranışları nahoş ve çirkin bulurlar. Ancak kurum kültürünün bir parçası olarak algılar, korktukları için seslerini çıkaramaz ve istifa etmek zorunda kalırlar. Bu tür bir kurum kültürü ayakta kalanı ve yöneticileri desteklerler ve yöneticiler de zayıf kişilere karşı katı olur, bu kişilere karşı “vazgeçilebilir çalışanlar” olarak davranırlar.²³²

İşyerinde astlarına veya çalışma arkadaşlarına sürekli iğneleyici sözler söyleyen, alay eden, küçümseyen, gereksiz veya zamanında bitirilmesi mümkün olmayan taleplerde bulunan kişi;²³³

- Yetersiz bir yöneticidir.
- Katı bir disiplin anlayışına sahiptir.
- Liderlik yetenekleri zayıftır.
- Duygularını açıklama da yetersizdir.
- Çatışmadan kaçınır.
- Yardım istemekten hoşlanmaz.
- Sorumluluğu dağıtmaktan çekinir.
- Mükemmeliyetçidir.
- İskoliktir ve diğer çalışanlara güvenmez.

Sözel istismarda, istismar eden kişi, kurban üzerinde güç kullanarak kendini iyi hissetmeyi amaçlar. Muhtemelen kendisi de çocukken istismar edilmiştir. İstismar eden bir erkeğe, erkeklerin kadınlar karşısında daha baskın ve kontrolcü olmaları gerektiğine dair inançlara da sahip olabilmektedir.

Freud’a göre çocukluk döneminde biçimlenen ve yetişkinlik döneminde süren otorite imgeleri söz konusudur. Yetişkinlerin iktidar, hak ve meşruluk konusundaki mücadelelerinin altında, güç ve iktidarın ne olması gerektiğine ilişkin arkaik imgeler yatmaktadır; bu nedenle yetişkinler, halen var olanı değil, bir zamanlar yaşamlarında

²³¹ Baykal, Adnan Nur; *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*, Sistem Yayınları, İstanbul, 2005, s. 9

²³² Jennifer, vd., a.g.m., s. 495.

²³³ Johnson, Pamela R.; Indvik, Julie; “*Trauma Brought into the Workplace*”, *Journal of Management Development*, Vol. 10, No.2, MCB University Press, 1995, s. 30-31.

gerçekten var olmuş olanı yorumlarlar.²³⁴ Zorba, aynı zamanda kurbandır. Kendi çocukluk döneminde yaşadığı utanma duygusunu başkalarına sadistçe davranarak gidermeye çalışmaktadır.²³⁵ Zorbalar, çevresinde bulunan kişilere fiziksel veya psikolojik zararlar veren saldırgan davranışları kasıtlı olarak yapan kişilerdir. Bu davranış biçimini çocukluk döneminden itibaren kullanan bu kişiler yetişkinlik döneminde de bu yolla amaçlarına ulaşmaya çalışırlar.²³⁶

Atıf kuramına göre ise, psikolojik istismar uygulayan kişiler zaman baskısı, iş karmaşıklığı gibi kişiyle ilgisi olmayan faktörlere bağlamaktan çok diğer çalışanları suçlamayı tercih ederler.²³⁷

Zorbalar, bir gruba katıldıkları zaman, çevresindeki çalışanlara kendilerini beğendirerek, itaat edecekleri kişileri etraflarında toplama eğilimi gösterirler. Ancak yönetilmeyi kabul etmeyen kişi, grup tarafından dışlanır ve günah keçisi olarak ilan edilir.²³⁸ İşyerinde istismar davranışları sergileyen kişi otoritesini çalışanlar üzerinde kullanmaya çalışır. Sennet'in deyimiyle "Otorite, kısmen, daha güçlü birinden duyulan korkuya dayalı bir deneyimdir ve acı çektirme, bu gücün somut bir temelidir."²³⁹

Otorite kavramına gücü elinde bulunduran tarafından baktıktan sonra otoriteye tabii olan taraf açısından da bakmak gerekir. Kabul edilen, benimsenen bir otoriteden gelen bilgi veya emir, kişilere herhangi bir durumda nasıl hareket edecekleri hakkında değerli bilgiler sağlar. Otoriteye uymak bazı kazançlar da sağlayabilir ve herhangi bir cezaya maruz kalmaktan koruyabilir.²⁴⁰ Bu duruma özellikle psikolojik istismar davranışlarına tanık olup karşı çıkamayan hatta destekleyen kişiler örnek verilebilir.

Psikolojik istismar davranışlarını, biyoloji ve antropoloji bilimlerine göre, bireyler, hiyerarşi içindeki yerini garantiye almak için birbirleriyle rekabet ederler şeklinde açıklamak mümkündür. Rekabet sırasında bir başkasını taciz veya rahatsız etme davranışının varlığı, insanların kendilerini ayrı tutma ve ayrıcalıklarını koruma için kurulu bir düzenin olmayışı ile açıklanabilir. Taciz, bir içgüdü olarak ele

²³⁴ Sennet, Richard; *Otorite*, Çev: Kamil Durand, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1992, s.29.

²³⁵ Wyatt, Hare, a.g.e., s.13.

²³⁶ Randall, Peter, *Adult Bullying: Perpetrators and Victims*, Routledge, London, 1997, s. 93.

²³⁷ Zapf, a.g.m., 1999, s.82.

²³⁸ Hirigoyen, a.g.e., s.80.

²³⁹ Sennet, a.g.e., s.101.

²⁴⁰ Hortaçsu, a.g.e., s. 67.

alındığında sosyo-ekonomik yapının her düzeyindeki kişi için geçerlidir.²⁴¹ Ancak toplumsallaşma süreci içinde bu içgüdü değişikliğe uğratılabilir. Dolayısıyla istismar davranışlarında bulunan kişilerde kendilerini diğerlerinden üstün görme çabası içine girebilmektedirler.

Gücü elinde bulunduranların,²⁴²

- ❖ Güç ihtiyaçları yüksektir,
- ❖ Özsaygıları düşüktür,
- ❖ Yüksek egosantriktirler (benmerkezci),
- ❖ Diğer insanları pek umursamazlar,
- ❖ Etik duyarlılıkları düşüktür,
- ❖ Risk almaya eğilimlidirler,
- ❖ Duygularıyla hareket ederler (kindar, öfkeli vb.)

Psikolojik istismar daha çok kişisel kıskançlığa dayanır. Örneğin diğer çalışanlar arasında sevilen (popüler) bir kişi zorba (bully) için dayanılmaz bir çalışandır.²⁴³

Clarke, “işyerinde psikopat çalışanlar” olarak nitelendirdiği bu kişilerin iki amaçları olduğunu belirtmektedir:²⁴⁴

-Yükselip daha fazla finansal gelire sahip olmak ve daha üst pozisyonların getireceği güce erişmek.

- İşleri ile ilgili konularda diğer çalışanlara zarar verip acı çekmelerinden zevk almak.

Zararsız gibi görünen sözlerle, imalarla veya birtakım tavsiyelerle, çevrenin hiçbir müdahalesi olmadan, bir insanın ruhsal dengesini bozmak, hatta yıkmak mümkündür. Böylece, saldırgan kimse veya kimseler, karşılarındakileri aşağılayarak kendilerini yüceltebilir, aynı zamanda da kendi iç çatışmalarını ya da ruh hallerindeki

²⁴¹ Davenport, vd., a.g.e., s.43.

²⁴² Vredenburg ve Brender, a.g.m., s.1340-1342.

²⁴³ Beasley ve Rayner, a.g.m., s.178.

²⁴⁴ Clarke, John, *Working with Monsters How to Identify and Protect Yourself from the Workplace Psychopath*, Rondon House Australia, 2005, s. 56.

olası dengesizliklerini yok edebilirler. Kendilerini başarılı hissetmelerinin bir sebebi de yolunda gitmeyen her şeyin sorumluluğunu karşılarındaki insanlara yüklemeleridir.²⁴⁵

İşyerinde psikolojik istismar davranışını uygulayanlar, genellikle bunu alışkanlık haline getirmişlerdir. Hedefin kim olduğunun, nedenin önemi yoktur. Nedenin önemli veya önemsiz olmasının da kişi için bir anlamı yoktur. Bu davranışları yapan kişi, kendi hasta psikolojisi, yaralı egosunu tatmin etmek için, küçük nedenlerden büyük kavgalar çıkarmaya her zaman hazırdır.²⁴⁶

Bu türden davranışlar sergileyen kişilerin özelliklerini kısaca şu şekilde sıralayabiliriz:

Kötü kişilik: Kötülük etmek bu kişilerin kişiliklerinin bir parçasıdır ve bir günah keçisi seçerek bu amaçları doğrultusunda hareket ederler.²⁴⁷

Tehdit altındaki benmerkezcilik, şişirilmiş özdeğer: Bu kişiler astlarının iyi şöhretinden veya daha yaşlı ve deneyimli birinin onların itibarını elinden alabileceği düşüncesinden dolayı kendilerini tehdit altında hissedebilirler.²⁴⁸

Narsist kişilik: Wyatt ve Chauncey'nin Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Teşhis El Kitabı'na dayanarak verdikleri tanıma göre narsist kişilik bozukluğu, klinik olarak, sosyal özürsüz olan ve kendini, korktuğu kişileri kontrol altında tutmak için elindeki gücü kullanmaya yetkili gören, gerçeklerden çok gösterişli hayal ortamında yaşayan, kendini diğerlerinden üstün gören ve bu üstünlüğünün kabul edilmesini isteyenlerde görülen bir zihinsel bozukluktur.²⁴⁹ Narsist kişiler, aynı zamanda atıf teorisinde olduğu gibi karşılarındaki kişinin kendisine ne ifade ettiğine dayanarak rahatsızlık yaratırlar.

Narsist özellikler taşıyan yöneticiler, “önce ben” duygusuyla hareket ederler. Çevresindeki çalışanlarını birer eşya veya nesne olarak algırlar ve empati duygusu hissetmezler.²⁵⁰ Narsistler, kendilerinin başkalarından çok daha önemli oldukları

²⁴⁵ Hirigoyen, a.g.e., s.7.

²⁴⁶ Tutar; a.g.e., s. 41.

²⁴⁷ Davenport; vd., a.g.e., s.39.

²⁴⁸ Davenport; vd., a.g.e., s.41.

²⁴⁹ Wyatt ve Hare; a.g.e., s.100-101.

²⁵⁰ Wyatt ve Hare; a.g.e., s.104.

duygusu içindedirler. Gösterdikleri başarıları, becerileri abartır, kendilerini büyük bir güç, engin bir deha, kusursuz bir güzellik ve mükemmel bir varlık olarak görürler.²⁵¹

Bu kişiler obsesif-kompulsif (saplantılı-zorlanımlı) kişilerdir. Başkalarına psikolojik istismar davranışlarında bulunmaktan kendilerini alamazlar.²⁵²

İstismar davranışı uygulayan kişiler, güçten hoşlanırlar. Güçlerini çevresindeki kişilere hakim olmak için kullanırlar. Çalışanları motive edemedikleri için onları kontrol ederek yönlendirmek isterler. Aynı zamanda kurbanına karşı ikiyüzlü davranır. Arkasından yaptığı yıpratıcı konuşmalara rağmen yüzüne karşı dostça davranır. Bu davranışın nedeni, hem kurbanını uyuşturmak hem de ileride ona karşı kullanabileceği bilgileri alabilmektir.²⁵³

Yukarıda kişilik özellikleri belirtmeye çalışılan zorbalılar, çalışma hayatında herkesin karşısına çıkabilecek kişilerdir. Her sektörde, her düzeyde bu kişiliğe sahip insanlarla karşılaşmak olası bir durumdur. Bu nedenle kurban konumunda kalan kişinin “neden ben?” sorusu yerine “nasıl baş edebilirim?” sorusu üzerinde durması daha yararlı olacaktır.

4.1.3.Çalışanlar Arasındaki İlişkiler - İnsan İlişkileri

Gerilim barındıran organizasyonlar, zayıf ve hiyerarşinin yüzeysel olduğu organizasyonlardır. Aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler açısından yüksek verimlilik baskısı altındadırlar.²⁵⁴ Çalışma koşullarının yarattığı gerilim, çalışanların arasındaki ilişkileri de olumsuz yönde etkiler. Bullying ve taciz alanında çalışma yapan araştırmacılarca da ortaya konduğu gibi örgütlerde kişiler arası çatışma kaçınılmazdır. Ancak çatışmanın psikolojik istismara dönüştürülmemesi gerekir.

Günah keçisi süreci, tansiyonu ve çatışmayı yükseltmek amacıyla saldırganlığın yerini alan bir araç olarak ortaya çıkabilir. Bununla birlikte eğer örgüt içinde etkili koruyucu önlemler ve yönetim stratejileri varsa çatışma bullyinge dönüşmez.²⁵⁵

²⁵¹ Tutar; a.g.e., s. 45.

²⁵² Hannabuss; a.g.m., s.307.

²⁵³ Baykal; a.g.e., s.9,10.

²⁵⁴ Liefoghe, Andreas P.D.; Davey, Kate Mackenzie, “*Accounts of Workplace Bullying: The Role of the Organization*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, No.4, 2001, s.388.

²⁵⁵ <http://www.abc.tcd.ie> 20.11.2003

Yönetimin üst düzeylerindeki kişiler, konum elde etmek için şirket içi politik oyunlar oynadıklarında psikolojik istismar sendromu ortaya çıkabilir. Astlar, özellikle kendi işlerini korumak için kendilerinden daha üstte yer alan ve psikolojik istismar davranışlarında bulunan çalışanın tarafını tutabilirler.²⁵⁶

Etik dışı davranışların yaygın olduğu bir örgüt ortamında, birilerinin ayağının kaydırılması, hileli ve aldatıcı yollara başvurulması, dedikodunun yaygınlaşması, yalancılık, kolaycılık ve dalkavukluk gibi olumsuz davranışlar belirleyicidir. Susturulmak istenen kişiler “potansiyel suçlu” ilan edilerek yıldırma çabalarına hedef olabilir. İlkesizlik ise daha çok bireysel çıkar çabalarına ve amansız davranışlara ortam hazırlar.²⁵⁷

4.2. Örgütsel Nedenler

İş çevresi ile ilgili olarak en güçlü etkilerden biri liderlik anlayışıdır. Bunun dışında olumsuz çalışma koşulları, rol belirsizliği, rol çatışması, kontrol kaybı gelmektedir. İşletmedeki personel politikası ile ilgili olarak da yönetsel desteğin olmaması, insan kaynakları bölümünün zayıf/yetersiz olması da buna eklenebilir. Örgütsel değerlerin çalışanın kendi değerlerinin her zaman üstünde olması, çalışma ilişkileri ve çözilemeyen örgütsel problemler de iş çevresi ile ilgili diğer olumsuzluklardır.²⁵⁸ Bunlara ilaveten gerçekçi olmayan performans beklentileri, acımasız insanlar, rekabet, çözümlenemeyen öfke ve zayıf yönetimi içeren fonksiyonel olmayan bir çalışma ortamının işyerinde psikolojik istismara yol açabilecek unsurlardandır.²⁵⁹ Başka bir deyişle bir örgütte olumsuz çalışma koşulları ve zayıf sosyal iklimin varlığı psikolojik istismarın habercisidir.²⁶⁰ Psikolojik istismar, çalışmayı güçleştiren duygusal olarak aşınmış bir iş çevresine yol açar. Richman tarafından

²⁵⁶ Davenport, vd., a.g.e., s.106, 108-110.

²⁵⁷ Çobanoğlu, a.g.e., s.48.

²⁵⁸ <http://www.abc.tcd.ie> 20.11.2003

²⁵⁹ “*Workplace Abuse: Causes and Cures*”, Business and Health, 15 July 2002
http://www.patientcareonline.com/be_core/content/journals/b/data/2002/0715/abuse071502.html
03.03.2004

²⁶⁰ Vartia ve Hyyti, a.g.m., 2002, s. 113.

yapılan çalışmada psikolojik istismarın cinsel tacizden dört kat daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir.²⁶¹

Psikolojik istismara yol açan pek çok neden bulunmakla birlikte konunun sınırlarını belirlemek açısından örgütsel nedenler, örgüt kültürü, gücün kullanımı, liderlik anlayışı, örgüt içinde meydana gelen değişiklikler, verimlilik beklentileri, rekabet, sınırları belirlenemeyen özgürlük anlayışı, rollerin belirsizliği olmak üzere sekiz başlık altında değerlendirilmiştir.

4.2.1. İş Çevresi ve Örgütsel Kültür

Çalışma koşullarının iyiliği kişilere göre farklılık gösterebilir. Bazı kişiler için kısa çalışma saatleri, bazıları için ise daha fazla dinlenme zamanı en uygun çalışma koşullarıdır. Kişilere göre değişen bu farklılıklara rağmen, her çalışan örgütün bir parçası olmayı ve örgüt içinde değer görmeyi bekler. Bu beklentiler, aşırı istekler değildir. Aksine her çalışanın sahip olması gereken koşullardır.²⁶² Örgüt içindeki bilgi akışının zayıf olması da olumsuz iş çevresi özelliklerinden biridir.

Vartia'ya göre, psikolojik iş çevresi ve örgütsel iklim ile psikolojik istismar arasında bir bağ vardır. Otoriter tutum, zayıf bilgi akışı, görev ve amaçların karşılıklı tartışılmaması psikolojik istismarı artırır. Böyle bir işyerinde sadece kurbanlar değil, bullyinge tanık olan çalışanlar da olumsuz etkilenir. İş ortamını önemli ölçüde liderlik tipi ve yönetici tutumları belirler.²⁶³

Psikolojik istismar, sosyal iklimde ve sosyal destek de bir azalmaya yol açarken, iş stresörlerinin ve örgütsel sorunların artmasına yol açabilmektedir.²⁶⁴

İşyerindeki koşullar, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamamaya başladığında stresle ilgili olumsuz duygular, gerilim, kaygı ve depresyon gibi ilk sinyaller ortaya çıkar. Bu sinyallere daha sonra performans düşüklüğü eşlik eder. Stres yaratan işyeri

²⁶¹ Gardner, Susan; Johnson, Pamela R., "The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies at Work", Employment Relations Today, Summer 2001, John Wiley&Sons, Inc., s.23.

²⁶² "Workplace Abuse: Causes and Cures", Business and Health, 15 July 2002 http://www.patientcareonline.com/be_core/content/journals/b/data/2002/0715/abuse071502.html 03.03.2004

²⁶³ Vartia, a.g.m., 1996, s.203.

²⁶⁴ Zapf, a.g.m, 1999, s.72.

koşulları arasında diğer çalışanlarla kurulan ilişkilerin tatmin etmemesi de yer alır.²⁶⁵ Ayrıca Voss ve arkadaşları, hastalık izinlerinin artmasının, işyerinde sosyal iklimle ilgili sorunlara işaret ettiğine dikkat çekmekte ve psikolojik istismara yol açabileceğini belirtmektedirler.²⁶⁶ Bu bağlamda örgüt içinde yaratılan yapının, yönetim uygulamalarının başarısı için bir destek mekanizması görevi göreceği açıktır.²⁶⁷

Düşük örgütsel koşulların psikolojik istismara neden olması sürpriz bir durum değildir. Bir örgütte işlerin başarılabilmesi için resmi olmayan liderlerin varlığı bir zorunluluktur. Bu liderin yönettiği grup içinde kurallara uyma zorunluluğu vardır. Aksi durumda çatışma meydana gelir. Bu çatışmaların ne şekilde çözümlendiği psikolojik istismarın varlık sürecini de belirler.²⁶⁸ Başka bir deyişle lider, örgütsel iklimin koşullarını belirleyen unsurlardan biridir.

Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler bütünüdür.²⁶⁹ Schein'a göre örgüt kültürü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar"dır.²⁷⁰

Örgütler, insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel bir yapıyı da içermektedirler.²⁷¹ Bu nedenle örgüt kültürü, psikolojik istismarın tanımlanmasını, teşhis edilmesini ve değerlendirilmesini güçlü bir şekilde etkileyebilir. Adil bir örgüt kültürünün olduğu işyerlerinde çalışanlar değişikliklere daha ılımlı yaklaşabilmektedirler.

Örgüt içindeki değerler ve normlar, psikolojik istismarın nasıl tanımlandığını, çalışanların durumu nasıl yorumladıklarını (bireysel ve firma yönetimi olarak) ve psikolojik istismarın bir problem olarak algılanıp algılanmadığını etkiler. Erkek egemen

²⁶⁵ Kalimo, Raija; El-Batawi, Mostafa A.; Cooper, Cary L. ,(Editors), *Psychosocial Factors at Work and Their Relation to Health*, World Health Organization, England, 1987, s.33.

²⁶⁶ Voss, M.; Floderus, B.; Diderichsen, F., "Physical, Psychosocial, and Organisational Factors Relative to Sickness Absence: A Study Based on Sweden Post", *Occupational and Environmental Medicine*, Vol.58, No.3, March 2001, s. 182.

²⁶⁷ Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek; *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.60.

²⁶⁸ Leymann, a.g.m., 1996, s.177.

²⁶⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.36.

²⁷⁰ Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım ve Dağıtım, İstanbul, 1998, s.86.

²⁷¹ Sabuncuoğlu veTüz; a.g.e.,34.

endüstrilerde saldırgan davranışlar hoş görüyle karşılanabilir. Bazı örgütlerde bullying, yöneticiler tarafından “retorik yeniden yapılanma” (görünüşte), çalışanlar tarafından ise “acı gerçek” olarak algılanması taraflar arasında tam bir karşıtlık olduğunun göstergesidir.²⁷² Bir örgütte, çalışanlar, psikolojik iklimin boyutlarını benzer şekilde algılıyorsa bu bireylerin algıları örgütsel iklimin göstergelerini de karşılıyor demektir.²⁷³ Psikolojik istismar davranışlarını tanımlamanın güçlüğünün bir nedeni de buna maruz kalan kişinin “Bu davranış biçimi bu örgüt içinde normaldir” şeklinde düşünmesidir.

Kadınısı değerlere sahip örgütlerde uyum, erkeksi değerlere sahip örgütlerde ise güç ve başarı önceliklidir. Mikkelsen ve Einarsen’e göre, İskandinav ülkelerinde kadınısı değerlerin hakim olduğu, bireyselliğın yüksek, ast ve üst arasında düşük güç farklılıklarının bulunduğu ve eşitlikçi kültüre sahip olduğundan psikolojik istismar (bullying) daha düşüktür. Erkeksi değerlerin hakim olduğu kültürlerde ise bireysel hırs ve başarı ön plana çıktığından saldırgan davranışlar daha kolay ortaya çıkabilmektedir. Kadınısı kültürlerdeki yöneticiler iletişime açık, işbirliğine yatkın ve yapıcı çatışma yöntemleri ile sorunlara yaklaşan tavırlarının, otoriter ve çatışma çözümünü dikkate almayan kültürlere göre psikolojik istismara yönelen kişiler üzerinde caydırıcı bir etkisi olduğu düşünülmektedir.²⁷⁴

Çalışanlar, işe girdikten kısa bir süre sonra yeni bir örgüt iklimine ve dolayısıyla yeni grup normlarına uymaya çalışırlar. Yeni kurallara uymak için daha fazla davranış değişiklikleri göstermek zorunda kalırlar.

Çalışanları grup normlarına uymaya iten iki neden vardır:²⁷⁵

Birinci neden uyumdur. Çalışanların düşünceleri ve hisleri ile davranışları uyumlu olduğunda sorun yoktur ve en iyi şekilde çalışabilirler. Ancak çalışanlar yapmak istemedikleri ya da inanmadıkları şeyleri yaptıklarında gerilime düşerler ve kendi kendileri ile çatışmaya girerler. Bu durum çalışanların işteki performanslarını da etkiler.

²⁷² Cowie, Helen; Naylor, Paul; Rivers, Ian; Smith, Peter K., Pereira, Betariz, “*Measuring Workplace Bullying*”, *Aggression and Violent Behavior*, Vol.7, 2002, s.37.

²⁷³ Baer, Markus; Frese, Michael; “*Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance*”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, 2003, s. 47.

²⁷⁴ Mikkelsen, Einarsen; a.g.m., s. 395.

²⁷⁵ Wyatt ve Hare; a.g.e., s.42.

İkinci neden ise, kişilerin onay görme isteğidir. Herkes başkaları tarafından beğenilme ve kabul görme ihtiyacı hisseder. İşyerlerinde bunu gidermenin bir yolu da grup normlarına uymaktır.

İşyerlerinde istismar davranışlarıyla karşılaşıldığında yöneticilerin, sahip oldukları örgüt iklimini gözden geçirmeleri yerinde olacaktır. Yöneticilerin örgütsel psikolojik istismar kültüründen barış kültürüne doğru dönüşüm için çaba göstermeleri gerekmektedir.

UNESCO Kültürel Çeşitlilik Evrensel Bildirgesi Eylem Planı'nda da yer alan ve Adams tarafından "barış kültürü" olarak nitelendirilen sekiz kriter aşağıdaki gibidir:²⁷⁶

- Demokratik katılım,
- Hoşgörü ve dayanışma,
- Katılımcı iletişim ve bilginin serbest dolaşımının sağlanması,
- Silahsızlanmayı ve ekonomik dönüşümü içeren uluslararası barış ve güvenlik,
- Barış kültürünü içeren bir eğitim,
- Sürdürülebilir ekonomik ve sosyal gelişim,
- İnsan haklarına saygılı,
- Kadın ve erkek arasında eşitlik.

Yukarıda özellikleri belirtilen barış ortamı, makro düzeyde ele alınmıştır. İşyeri düzeyinde ise demokratik katılımın sağlandığı, hoşgörü ve dayanışma içerisinde, sağlıklı iletişim olanaklarının gerçekleştirildiği, kadın ve erkek çalışanlar arasında eşitlik ilkelerine uyulduğu bir örgüt kültürü psikolojik istismarın oluşmasını en baştan önleyeceği için önemlidir.

4.2.2. Örgüt İçi Güç Kullanımı

Güç, örgütler için hem gereklidir hem de bir sorundur. Örgütsel güç, keyfi personel davranışları gibi gücün istismar edilmesi olasılıklarını da içerdiğinden aşırı kullanımı ve istismarı sorumluluk gerektirir. Yöneticiler, güçleri aracılığıyla örgüt

²⁷⁶

D. Adams, "Toward a Global Movement for a Culture of Peace", *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, Vol.6, N.3, 2000, pp.259-266'dan aktaran Voroney, Jocelyn, "*Workplace Bullying: A Cultural Perspective*", *Culture of Peace Online Journal*, Vol.1, N.1, 2005, s.25 ve http://www3.unesco.org/iycp/uk/uk_sum_cp.htm 20.02.2006

çalışanlarını veya örgütün kendisini istismar edebilirler.²⁷⁷ Kıskançlık, düşmanlık, korku, çekişme, çekememe, sabote etme, körü körüne koruma gibi durumlar organizasyonlardaki güç mücadelelerinin en çok rastlananlarıdır.²⁷⁸

İşyerinde psikolojik istismarın en önemli sebeplerinden birisi “güç sahibi olan kişinin kendi ilkel güdülerini kontrol edememesidir. Güç sahibi olan ve psikolojik sorunlar yaşayan bu tip bir yöneticinin kendinden daha başarılı bir çalışanını yıldırarak işyerinden ayrılmasını sağlamak ve kendi konumunu güçlendirmek için psikolojik istismara başvurmasıdır.”²⁷⁹ Başka bir ifade şekli ile gücün istismar edici bir araç olarak kullanılması söz konusu olabilmektedir.

Einarsen ve Skogstad’a göre, çatışma, eşit güce sahip taraflar arasında ise psikolojik istismar yaşanmaz. Bir taraf mutlaka üst olmak zorundadır. Psikolojik istismar davranışlarına maruz kalan kişi, kendini güçsüz hissettiğinden baskılara boyun eğmek zorunda kalır.²⁸⁰ Güç farklılığı taraflar arasındaki hiyerarşik pozisyonlara dayanmak zorunda değildir. Güç farklılığı gücün informel elementlerine de dayanıyor olabilir. Formel güç, statü ve pozisyon; informel güç ise, diğerlerini etkileyebilme yeteneğinden kaynaklanabilir. Örneğin bir üstün arkadaşı olmakla elde edilen kişisel güçle ve aynı resmi otorite düzeyine sahip olan çalışanlar arasında olmakla da güç farklılığı elde edilebilir. Ayrıca güç, psikolojik istismarda bulunan kişinin istismarda bulunan kişinin sosyal, fiziksel, ekonomik hatta psikolojik koşullarından da kaynaklanabilir.²⁸¹

Psikolojik istismar davranışlarının görüldüğü örgütlerde hasta olmak bile organizasyona karşı gelmek olarak algılanabildiği için hastalık izinleri yöneticilerin daha başka istismar davranışlarında bulunmalarına neden olabilmektedir. Örgüt,

²⁷⁷ Vredenburg, Donald; Brender, Yale, “*The Hierarchical Abuse of Power in Work Organization*”, Journal of Business Ethics, Vol: 17, 1998, s. 1337.

²⁷⁸ Harvey Robbins, Turf Wars: Moving from Competition to Collaboration, Scott, Foresman ad Co. Glenview, III., 1990, s. XVI’dan aktaran Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, 6.Bası, Beta Basım, İstanbul, 1998, s.390.

²⁷⁹ Crawford, Neil; “*Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective*”, Journal of Community&Applied Social Psychology, Vol.7, John Wiley&Sons, Ltd., 1997, s.220.

²⁸⁰ Einarsen ve Skogstad; a.g.m., s. 198.

²⁸¹ Djurkovic, Nikola; McCormack, Darcy; Casimir, Gian; “*The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of The Psychosomatic and Disability Hypotheses*”, International Journal of Organization Theory and Behavior, Vol.7, No.4, 2004, s.472 ve Einarsen, vd., a.g.m., 2003, s.9.

çalışanın güvenini tehdit ederek kontrol gücünü artırır. Örgüt hedefleriyle uyuşmayan çalışanları kişisel gelişim planlarına dahil etmez, çalışanlara daha iyi çalışmazlarsa işlerinin tehlikede olduğu tehdidinde bulunarak çalışanlar üzerinde bir disiplin faktörü oluşturur. Çalışanlar eğer istenildiği gibi performans gösteremezlerse, işlerini makinelere kaptıracaklardır. Bu durumda iş vermek (veya işçi çalıştırmak) karşılıklı ilişkiden ziyade iş görebilme üzerine kurulmuş olur. Diğer yandan örgüt çalışan üzerinde kontrol sağlamış olur.²⁸² Tüm bunlar çalışan üzerinde güç aracılığıyla kontrol sağlama amacına yönelik olarak gücün istismar edilmesi sorununa yol açar.

4.2.3. Örgüt İçindeki Liderlik Anlayışı

Lider, örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynar. Liderin sahip olması gereken niteliklerin başında motive etme ve karar alma gelmektedir. Çünkü lider, insanları yönetir. Bunu yapabilmek için, diğer çalışanların davranışlarını doğru yorumlayabilmeli ve onları motive edebilmelidir.

Liderliğin amacı, insanların ve makinelerin performansını arttırmak, üretimi çoğaltmak ve aynı zamanda insanların emeklerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır. Başka bir deyişle, liderlik çalışanların hatalarını bulmak ve kaydetmek değil, hataların nedenlerini ortadan kaldırmaktır.²⁸³

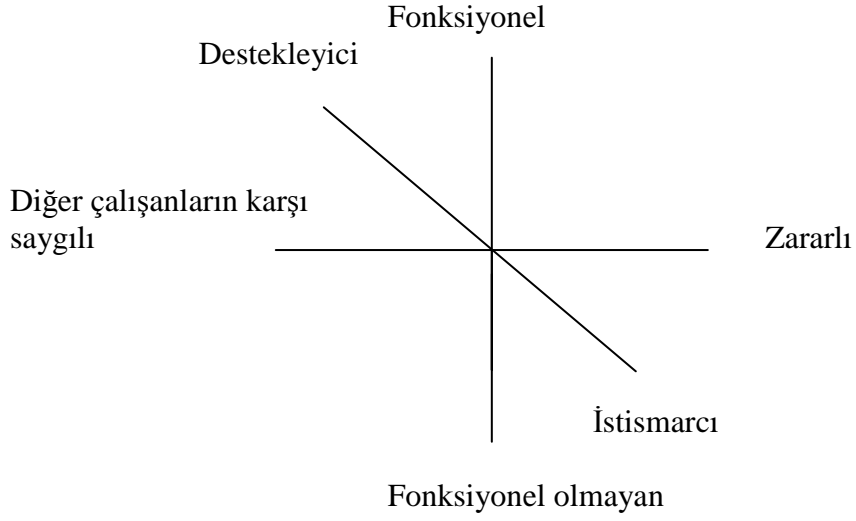
İyi bir lider, kişiler arası ilişki kurabilme konusunda da yetenekli olmak zorundadır. Çalışanlar arasında işbirliği oluşturabilmelidir. İşbirliği sağlayabilmek için ise, motivasyon, iletişim ve grup dinamiği konularında da bilgi sahibi olması gerekir.

Şekildeki sağ alt köşede bulunan bir yönetici, fiziksel şiddet, sözel taciz, herkesin arasında küçük düşürme, dedikodu yapma, personel servisine baskı yapma, yalan söyleme, abartma, sözünde durmama gibi bireysel saygınlık (dignity) göstergelerine sahip değildir. Ayrıca astlarını, çalışmalarını için gerekli kaynaklardan yoksun bırakma, kendi düşük performansını astlarına yükleme gibi iş performansını engelleyici davranışlarda da bulunabilir.²⁸⁴

²⁸² Jennifer, vd., a.g.m., s. 495.

²⁸³ Deming, W.Edwards; *Krizden Çıkış*, Çev: Cem Aktaş, Arçelik AŞ.Yayımları, İstanbul, 1996, s.206.

²⁸⁴ Vredenburg, ve Yale, a.g.m., s.1339.



Şekil 3: Lider Tipleri ve Psikolojik İstismar

Kaynak: Donald Vredenburg, Yale Brender, “The Hierarchical Abuse of Power in Work Organization”, Journal of Business Ethics, Vol: 17, 1998, s.1339.

Çalışanlarına karşı psikolojik istismar davranışlarında bulunan lider, özsaygı, hoşgörü ve özgüven yetilerinden yoksundur. Kendi yetersizliklerini başkaları üzerinden gidermeye çalışır. Farklı düşünce ve özellikleri nedeniyle astlarına saygısızca davranır.

İstismar davranışlarında bulunan istismarcı yöneticinin aksine başarılı bir yönetici,²⁸⁵

- Ulaşılabilir olmalıdır,
- Çalışanlarla fikirleri ve duyguları paylaşmalıdır,
- Çalışanların hayal kırıklığına uğramasını engellemeye çalışmalıdır,
- Duygulara önem vermelidir,
- Astlarıyla uyumlu çalışmalıdır,
- Kendi üstünlük ve zayıflıklarının farkında olmalıdır,
- Çalışanlarını motive eder, kendi yöntemleri ile başarılı olmalarını teşvik etmelidir.

²⁸⁵

G.Flynn, “Successful Managers Have Similar Styles”, Personnel Journal, 74, (11), 1995, s.24 ve G.Burbour, “Want To Be A Successful Manager? Now That’s A Laughing Matter”, Public Management, 80, (7), 1998, s.112’den Aktaran Mahmut Özdevecioğlu, “İşletme Sahipleri Açısından Başarılı Yönetici Kimdir?”, 10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Yayın No: 4, 2002, s.657.

4.2.4. Örgüt İçindeki Değişiklikler

Yöneticinin değişmesi gibi çalışma koşullarındaki değişiklikler ile psikolojik istismarın başlangıcının aynı zamana denk geldiği gözlenmiştir.²⁸⁶ Ayrıca örgütün idari yapısındaki beklenmedik değişiklikler, işten çıkarmalar ve yeni işe alımlar işyerinde istismara yol açabilmektedir.²⁸⁷

Değişiklik, korku ve belirsizlik getirir. Yeterli bilgilendirme ve hazırlık yapılmadan, çalışanların işbirliği ve katılımı olmaksızın gerçekleştirilen değişiklikler istismar nedeni olarak karşımıza çıkabilir.²⁸⁸ Bir işyerinde yönetim değişiklikleri sonucu bazı yenilikler getirilebilir. Ancak yapılacak sık ve anlamsız değişiklikler istismar ortamını desteklemektedir.²⁸⁹

4.2.5. Verimlilik Düzeyi

Verimlilik artışı sağlayabilmek için çalışanlara daha çok çalışmalarını konusunda baskı yapılabilir. Çalışanlardan bazıları bu istek doğrultusunda daha fazla çalışırken bazıları çalışmayabilir. Daha fazla çalışmaya başlayan çalışan, diğerleri için bir tehdit unsuru haline geldiğinde diğer çalışanların psikolojik istismar davranışlarıyla karşılaşabilir.

Bazı örgütler ve yönetimler ise, 'zorba yönetim' tekniği ile verimliliği yükseltmek için işyerinde istismarı teşvik ederler.²⁹⁰

4.2.6. Rekabet Artışı

Kimi durumlarda insanlar ve kurumlar arası rekabet acımasız olabilir ve bunun sonucu olarak, çalışanların birbirine saldırması gündeme gelebilir.²⁹¹ Rekabetçi ortamlarda kendi işlerini kaybetmekten korkanlar, rakiplerine psikolojik istismar davranışlarında bulunabilir.

²⁸⁶ O'Moore, Mona; Lynch, Jean; Daeid, Niamh Nic, "The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland, a Country of High Economic Growth", International Journal Management and Decision Making, Vol.4, N.1, 2003, s.91.

²⁸⁷ Yalım, a.g.e., s. 248.

²⁸⁸ Davenport, vd., a.g.e., s.106, 108-110.

²⁸⁹ Çobanoğlu, a.g.e., s.67.

²⁹⁰ Hearn, Jeff; Parkin, Wendy; *Gender, Sexuality and Violence in Organizations*, Sage Publications UK, 2001, s.65.

²⁹¹ Çobanoğlu, a.g.e., s.67; Rayner, vd., a.g.e., s. 4 ve Ege, a.g.e., s. 103.

4.2.7. Sınırsız Özgürlük

Yöneticiler verimli olabilmek ve rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için sınırsız özgürlük hissine kapılabilirler.²⁹² Örgüt içinde bir takım güce ve statüye sahip çalışanlar, astlarının ya da çalışma arkadaşları üzerinde her türlü kontrolü kendi hakları olarak görebilirler. Bu tipteki kişiler, karşısındaki çalışanın bir “insan” olduğunu unutup çalışma ahlakına aykırı davranışlarda bulunabilirler.

4.2.8. Rollerde Belirsizlik

Bir işyerinde yapılacak işlerin tanımları yeterince açık değilse ve bireyin yapacağı işler konusunda kafası karışıkta stres kaçınılmaz olur.²⁹³ Bu durumun yarattığı stres, psikolojik istismar davranışlarına neden olabilir.

4.3. Örgüt Dışı Nedenler

Bir örgütün kültürü, içinde bulunduğu toplumun değer ve normlarından, gelişmişlik düzeyinden etkilenir. Rekabetin her zaman ve her şeyden önce gelmesi, bireysel başarının vurgulanması ve saldırgan davranışların hoşgörülle karşılanması çalışanların sorun çözme tekniklerini dolayısıyla çalışma hayatı içindeki davranışlarını da olumsuz yönde etkiler.

Yamada'ya göre, yeni yönetim tekniklerinin getirdiği bir takım değişiklikler, geleneksel uzun süreli istihdama özgü, uzun süreli birlikte çalışmaktan kaynaklanan güçlü (olumlu-yapıcı) ilişkileri olumsuz etkileyecektir. Yeni yönetim şekilleriyle beraber çalışanlar kişiliksizleştirilmekte ve duygusal istismar olasılığı da artmaktadır.²⁹⁴

Aşırı bireyselleşen kurumlarda, çalışan kendi davranışlarından sorumlu tutulur. İşyerine uyum sağlayamadığı durumlarda ise işten ayrılmak, tamamen kişinin kendi sorun olarak görülür ve örgütün herhangi bir desteği söz konusu olmaz.

Bununla birlikte evde çalışma, e-mail kullanımı, yarı zamanlı (part-time) çalışma gibi yeni çalışma yöntemleri kişiler arası potansiyel ilişkilerin azalmasına neden olabilmektedir. Öte yandan bu koşullarda bile en az yüz yüze görüşme imkanının

²⁹² Çobanoğlu, a.g.e., s.67.

²⁹³ Çobanoğlu, a.g.e., s. 81.

²⁹⁴ Yamada, David, “*The Phenomenon of “Workplace Bullying” and the Need for Status-Blind Hostile Environment Protection*”, Georgetown Law Journal, Vol. 8, N.3, 2002, s.491.

olduğu çalışma koşullarındaki kadar bullying yaşanabilir. Geçmişteki informel görüşme şansı azalmış olmasına rağmen psikolojik istismar ile yine de karşılaşılabilir. Özel olan bu sorun, resmi veya gayri resmi toplantılarda kolayca dile getirilememektedir.²⁹⁵

Ekonomik kriz dönemlerinde firmalar küçülme politikaları uygular, böyle durumlarda kişiyi, kendi rızası ile işten ayrılmaya zorlamak için planlı bir yıldırma hareketi başlatılır. Süreç örgüt stratejisinin bir parçası olarak uygulanmaktadır. İşletmeler bu konuda yasal sınırları zorlayıp acımasız tavırlar sergileyebilirler.²⁹⁶

Bazı çalışmalarda²⁹⁷ bedensel özürllülük faktörü de istismar nedeni olarak ele alınmaktadır.

5. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK İSTİSMAR İLE İLGİLİ MODELLER

İşyerinde psikolojik istismar ile ilgili Leymann Modeli, Yağmacı-Talancı Model ve Tartışma Bazlı Model olmak üzere üç model üzerinde durulmuştur. Bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1. Leymann Modeli

İşyerlerinde psikolojik istismar sorununun araştırılıp, tartışılmasına önemli katkılarda bulunan İsveçli psikolog Leymann kendi adıyla anılan bir model oluşturmuştur. Leymann, özellikle kurbanın kişilik özellikleri nedeniyle istismar davranışlarına maruz kaldığını ve kurbanın önceki yaşantısıyla ilgili olarak bireysel faktörlerin etkili olduğu görüşüne şiddetle karşı çıkmıştır.²⁹⁸

Leymann, bazı insanların neden psikolojik istismar davranışlarında bulduklarını dört temel nedenle açıklamıştır.²⁹⁹

1- Bir kişiyi, bir grup kuralını kabul etmeye zorlamak.

2- Düşmanlıktan hoşlanmak.

²⁹⁵ Lewis, a.g.m., 2003, s. 68.

²⁹⁶ Çobanoğlu, a.g.e., s.97.

²⁹⁷ Zapf, a.g.m., 1999, s.72.

²⁹⁸ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.16.

²⁹⁹ http://www.secretev.com/insan.php?haber_id=15 01.06.2004 ; Einarsen, vd., a.g.m., 2003, s.16 ve Heinz Leymann, Mobbing.Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH'den aktaran Davenport, vd., a.g.e., s. 38-39.

3- Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olmak.

4- Önyargıları pekiştirmek.

Leymann, düşük çatışma yönetiminin yetersiz iş örgütlenmesiyle birleştiği durumlarda istismar kaynağı olabileceğini öne sürmüştür.³⁰⁰

Heinz Leymann, beş başlık altında topladığı kırk beş ayrı psikolojik istismar davranışı tanımlamıştır. Her psikolojik istismar durumunda, bunların hepsi bir arada yer almamakla birlikte sürekli ve değişik şekillerde bu davranışlarla karşılaşmaktadır. Leymann'ın beş grupta topladığı kırk beş psikolojik istismar davranışı şunlardır.³⁰¹

I.Grup

Kendini Göstermeyi Ve İletişim Oluşumunu Etkilemeyi Amaçlayan Saldırıları

1-İfade etme fırsatınız üstünüz tarafından sınırlanır.

2-Sürekli sözünüz kesilir.

3-İfade fırsatınız çalışma arkadaşlarınız tarafından sınırlanır.

4-Azarlanırsınız ve size yüksek sesle bağırlır.

5-İşinizle ilgili olarak sürekli eleştirilirsiniz

6-Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.

7-Telefonla rahatsız edirsiniz.

8-Yazılı tehditler alırsınız.

9-Jestler yoluyla ilişki reddedilir.

10-Sözlü tehditler alırsınız.

11-İmalar yoluyla ilişki reddedilir.

II.Grup

Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları

1-Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmaz.

2-Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.

3-Diğer çalışanlardan izole edirsiniz.

³⁰⁰ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.16.

³⁰¹ Davenport, vd., a.g.e., s.18-19.

- 4-Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
- 5-Yokmuşsunuz gibi davranılır.

III.Grup

Kişinin İtibarına Yönelik Saldırılar

- 1-Arkanızdan kötü konuşulur.
- 2-Asılsız söylentiler çıkarılır.
- 3-Gülünç duruma düşürülürsünüz.
- 4-Akıl hastasıymış gibi davranılırsınız.
- 5-Psikiyatrik değerlendirme geçirmeniz için baskı yapılır.
- 6-Herhangi bir özrünüz ile alay edilir.
- 7-El kol hareketleriniz, yürüyüşünüz, sesiniz taklit edilerek alaya alınırsınız.
- 8-Politik ya da dini inançlarınızla alay edilir.
- 9-Özel yaşamınızla alay edilir.
- 10-Milliyetinizle alay edilir.
- 11-Öz güveninizi etkileyecek bir iş yapmaya zorlanırsınız.
- 12-Çaba ve başarınız haksız bir şekilde değerlendirilir.
- 13-Kararlarınız sürekli sorgulanır.
- 14-Küçük düşürücü isimlerle çağırılırsınız.
- 15-Cinsel imalar yapılır.

IV.Grup

Kişinin Yaşam Kalitesi ve Mesleki Durumuna Saldırılar

- 1-Size önemli görevler verilmez.
- 2-Size verilen işler geri alınır, kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
- 3-Anlamsız görevleri yapmanız istenir.
- 4-Yeteneklerinizden daha düşük görevler verilir
- 5-İşiniz sürekli değiştirilir.
- 6-Özgüveninizi olumsuz etkileyen/azaltan işler verilir.
- 7-Gözden düşmeniz için niteliğinizin dışında görevler verilir.
- 8-Oluşan zararların faturası size çıkarılır.

9-İşyerinize ve evinize zarar verilir.

V.Grup

Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırıları

1-Fiziksel gücünüzü aşan işler yapmaya zorlanırsınız.

2-Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.

3-Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.

4-Fiziksel olarak taciz edilirsiniz.

5-Doğrudan cinsel taciz.

5.2.Yağmacı-Talancı Model

Kurbanın, suçlunun saldırgan davranışlarına neden olacak herhangi bir kışkırtıcı davranışı söz konusu değildir. Kurban, tesadüfen o ortamda bulunmaktadır. Erkeklerin ağırlıkta olduğu ve maskülen işyerlerinde, (ilk) kadın çalışan bu duruma örnek olarak verilebilir.³⁰² Ashforth'a göre işyerinde istismar davranışlarında bulunan kişiler "Küçük Tiranlık"lar kurmaya çalışmaktadırlar.³⁰³ Bu kişiler, diğer çalışanlara keyfi davranıp kendini yüceltmeye yönelik güç uygularlar. Otoriter bir çatışma yönetimi ile karşı tarafı düşünmeden küçümseyici davranışlarda bulunurlar. Bazı örgütlerde psikolojik istismar, liderlik ve yönetim biçimi olarak kullanılmaktadır. Başka bir deyişle kurum içinde kabul gören bir yönetim biçime dönüştürülmektedir. "Sert-adil" (Tatlı-sert) bir yönetim biçimi bir süre sonra kolay bir biçimde "kaba-adil olmayan" bir yönetim biçimine dönüşebilmekte ve mağduriyet ile sonuçlanmaktadır.³⁰⁴

Archer'ın çalışmasında ortaya koyduğu gibi itfaiye ekiplerinde ilk kadın üye olmak gibi farklı bir gruptan olmak, sürecin başlangıcı için yeterli görülebilmektedir.³⁰⁵ Onay alamadığı bir grubun üyesi olmak, kişiyi kurban konumuna getirebilmektedir. Rastlantısal bir hedef söz konusudur. Kişi sadece kolay bir hedef olduğu için kurban

³⁰² Vartia, a.g.e., 2002, s.12.

³⁰³ Ashforth, B. E., "Petty Tyranny in Organizations", Human Relations 47, 775-778, 1994'den aktaran Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.18.

³⁰⁴ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.18.

³⁰⁵ Archer, a.g.m., s.96.

olarak seçilmektedir.³⁰⁶ Grup üyeleri tarafından onaylanmayan çalışan, psikolojik istismar sürecinin hedefi haline dönüşür. Modelin adından da anlaşılacağı üzere kurban, diğer çalışanların duygusal olarak yağmalayıcı davranışlarına maruz kalır.

5.3.Tartışma Bazlı Model

Bu modele dayalı olarak psikolojik istismar, genellikle işle ilgili faktörlerin tetikleyici etkisiyle başlayan kişiler arası yoğun çatışmalar sonrası ortaya çıkabilmektedir.³⁰⁷ Kişiler arası mücadele ve çatışmalar çalışma hayatının doğal bir parçası olmasına rağmen çatışma ve mücadeleler ile psikolojik istismar arasında ince bir çizgi vardır. Bu çizgi ise istismar davranışlarının sıklığı ve süreci ile ilgilidir. Çatışma ve psikolojik istismar arasındaki farklılıkta kişinin kendisini savunabilmesi de önemlidir. Çünkü istismar davranışları güç dengesizliğine sahip taraflar arasında gerçekleşmektedir.³⁰⁸

Tartışma bazlı psikolojik istismar davranışı üç nedenle ortaya çıkabilmektedir:³⁰⁹

1-Saldırganca davranışlar, kişiler arası çatışmalarda, bir mücadele taktiği olarak kullanılabilir.

2-İşten kaytarmak için bir taktik olarak kullanılmaktadır.

3-Kurban tarafından yapılan davranışların aykırı ve adaletsiz olarak algılanması ve bu davranışlara kızma ile başlamaktadır.

Çalışma grupları, örgüt içinde işlerin tamamlanmasını hızlandırmak ve etkinliğin artırılmasında kullanılan yöntemlerden biridir. Etkili çalışma grupları, yaratıcılığın, çıktı kalitesinin ve hızın artırılmasını sağlarken diğer yandan çalışma gruplarının üyeleri arasında çatışmanın, psikolojik istismarın ve stresin yükselmesine yol açabilecektir.³¹⁰

³⁰⁶ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.19 ve Einarsen, a.g.m., 1999, s.23.

³⁰⁷ Vartia, a.g.e., 2002, s.12.

³⁰⁸ Einarsen, vd., a.g.e., 2003, s.19.

³⁰⁹ Einarsen, a.g.m., 1999, s.24.

³¹⁰ Ayoko, vd., a.g.m., s.283.

İKİNCİ BÖLÜM

PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ, ÖNEMİ VE

YASAL DÜZENLEMELER

1. PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞININ ÇALIŞMA HAYATINDAKİ YERİ VE ÖNEMİ

İşyerlerinde psikolojik istismar, sistemli olarak uygulanması durumunda psikolojik savaşa dönüşmekte ve kurbanların işten ayrılmaları dışında başka bir seçenekleri kalmamaktadır. Örgütsel verimsizliğin önemli bir nedeni olan psikolojik istismar, dünyada ve ülkemizde tüm kamu ve özel örgütlerde var olan ancak tanımı üzerinde bir anlaşma sağlanamamış, çerçevesi kesin belirlenemeyen ve adı konulmamış bir savaş olarak sürüp gitmektedir.¹

Hornstein'a göre, yetişkinlerin %90'ından fazlası çalışma hayatlarının bir döneminde psikolojik ve duygusal istismara maruz kalmaktadırlar.² Crawford'a göre, psikolojik istismar, örgütsel bozukluğun bir göstergesidir. Psikolojik istismar, çatışmanın ya yüzeye sızan kısmıdır ya da aniden ortaya çıkmış halidir.³

Avrupa Birliği'nin Yaşam ve Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi adlı raporunda çalışma koşullarının ekonomik olarak güçlü olduğu rekabetçi bir Avrupa modeli olarak "Sağlıksız bir işgücüne dayalı sağlıklı bir ekonomik yapıya sahip olunamaz" düşüncesi üzerinde durulmuştur.⁴

Örgütsel yaşam, her geçen gün çalışanları daha rekabetçi hale getirmektedir. Yeni yönetim teknikleri bireyler arasındaki rekabeti arttırmaktadır. Artan rekabet,

¹ Tutar, Hasan; "Genel Olarak İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)" <http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/genel-olarak.htm> 18.03.2005

² Hornstein, H.A.; *Brutal Bosses and Their Prey: How to Identify And Overcome Abuse in the Workplace*, New York: Riverhead, 1996'den Aktaran Pamela Lutgen-Sandvik, "The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse", *Management Communication Quarterly*, Vol.16, N.4, 2003, s.472.

³ Crawford, Neil; "Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective", *Journal of Community&Applied Social Psychology*, Vol.7, John Wiley&Sons, Ltd., 1997, s.221.

⁴ Maddalena, Anna; "Institutional Development Examining State Policies Towards Anti Bullying Action in the UK, and Their Impact on the Parties in the Employee Relations Arena", <http://www.workplacebullying.co.uk/amaddalena.html> 20.11.2006

verimlilik veya etkinlik açısından bireyler arasında örgütsel barışı bozucu yönde etkiler yaratabilmektedir. Örgütsel barış bozulunca da bireyler arasında çatışmalar, saldırgan davranışlar başlamaktadır. Belirli düzeylere kadar gerginlikler, çatışmalar veya stres, olumlu etki yaratırken, bu düzey aşıldıktan sonra örgütün de verimliliğini ve etkinliğini azaltmaktadır.⁵

İşyerlerinde akıl sağlığı sorunları, hem ekonomik hem de insan sağlığına verdiği zararlar bakımından tüm dünya da artmaktadır. Yeni çalışma düzeni, stresin artması, mikro süreçler, küreselleşme (Telekomünikasyon gibi sektörlerin öne çıkıp diğer sektörlerde yaşanan istihdam daralmaları⁶), rekabet, gücü azalan işçi sendikaları, emek piyasalarında yaşanan istikrarsızlıklar gibi yeni gelişen çalışma ilişkileri bu zararı arttırmaktadır. Çalışanların %40'ı stresten yakınmaktadır ve stresten kaynaklanan işgücü devir hızı %25'tir.⁷ Çalışma hayatındaki stres kaynaklarından biri de çalışanın psikolojik istismara uğramasıdır. Bununla ilgili olarak İngiliz Sağlık ve Güvenlik İdaresi verilerine göre işyerindeki stres kaynaklı hastalıkların %30-50'si psikolojik istismar kaynaklıdır.⁸

İşyerinde psikolojik istismar, işyerindeki örgüt kültürünün bir parçası olarak, çalışanı rahatsız eden bir davranış şekline dönüşmekte ve sorun ortaya çıkmaktadır. Zaman zaman ortaya çıkan düşünce farklılıkları, çatışmalar ve çalışma ilişkileri sorunları, çalışma hayatının birer parçasıdır. Ancak herhangi bir neden yokken rahatsız edici, zarar verici davranışlar var ise psikolojik istismar söz konusudur.⁹

Varlığı konusunda fikir birliğine varılmış olmasına rağmen, tanım konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamış olması, belirtilerinin saptanmasında güçlük çekilmesi, daha da önemlisi istismarın ilk evrelerinde yaşananların, işyerlerinde meydana gelen

⁵ Özdevecioğlu, Mahmut, “Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Uludağ Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXII, Sayı 1, 2003, s.122.

⁶ Rayner, Charlotte; Hoel, Helge; Cooper, Carry L.; *Workplace Bullying What We Know, Who is to Blame, and What can We Do?*, Taylor&Francis, London, 2002, s.4.

⁷ DeVries, Marten W.; Wilkerson, Bill “*Stres, Work And Mental Health: A Global Perspective*”, Acta Neuropsychiatrica, Vol. 15, 2003, s.44, 46.

⁸ Peyton, Pauline Renneie, *Dignity at Work Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment*, Taylor&Francis, East Sussex, 2003, s.5.

⁹ “*Workplace Bullying A Workers Guide*”
<http://www.coshnetwork.org/Bullying%20Guide%20English.pdf> 23.09.2003

olağan anlaşmazlıklar ya da günlük sorunlar olarak kabul edilmesi, örgütsel çalışma ortamlarında psikolojik istismarın teşhis edilmesini güçleştirmektedir.¹⁰

Örgütsel istismar, örgüt uygulamalarının çalışanlara karşı zalimce olması, hakaret ve düşmanlık içermesi ve bu tür davranışların süreklilik gösterip çalışanların kurbanına dönüştürülmesidir. Yöneticilerin bireysel veya toplu olarak örgütsel yapıları, prosedürleri, çalışanlarına eziyet ederek veya istismar ederek zorla yaptırmaya çalışması örgütsel düzeyde uygulanan istismardır.¹¹

Çalışma hayatı içinde psikolojik istismar davranışlarının oluşmasına neden olan faktörler şunlardır:¹²

- Orta ve üst yönetimin profesyonel eğitilmiş olmamaları,
- Ast ve üstler arasındaki güç dengesizliği,
- Kısa süreli iş sözleşmeleri ve iş güvencesinin olmaması,
- Değerler ve inançların farklılığı,
- Şirket birleşmeleri nedeniyle sözleşmelerde oluşan değişiklikler,
- Finansal konuların yarattığı zincirleme baskılar.

İşyerinde psikolojik istismar ve taciz kavramları aralarındaki benzerlik nedeniyle zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Zaten psikolojik istismarın bir tanımı da, “kötülük etmek, cinsel olmayan ve ırkla ilgili olmayan taciz”dir.¹³ Oysa cinsel taciz, psikolojik istismardan farklıdır. Cinsellik içeren ifadeler (imalar), istenmeyen fiziksel dokunuşlar, karşı tarafın (çoğunlukla kadının) istemediğinin belirtilmesine rağmen sürekli olarak yinelenen flört teklifleri, cinsel içerikli “şaka”lar, fiziksel baskı, zorlama ya da içinde pornografik içerikli fıkra veya resimlerin yer aldığı elektronik postalar iş yerinde cinsel tacizin belirgin örnekleridir.¹⁴

¹⁰ Yalım, Deniz; (Editör), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 246.

¹¹ Einarsen, Stale; Hoel, Helge; Zapf, Dieter; Cooper, Carry, “*The Concept of Bullying at Work The European Tradition*”, *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*, Editors: Oswald Hanfling, Carry Cooper, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Taylor&Francis, UK, 2003, s.13.

¹² Lewis, Duncan; “*Workplace Bullying-Interim Findings of A Study in Further and Higher Education in Wales*”, *International Journal of Manpower*, Vol.20, No.1/2, 1999, s. 114.

¹³ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.9 ve Rayner, vd., a.g.e., 2002, s.3.

¹⁴ Solmuş, Tarık; “*İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)*”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, Haziran 2005, s.2.

İşyerlerinde görülen cinsel taciz olayları, işyerinin yapısından kaynaklanan bağımlılık ve hiyerarşik münasebetin, istenildiğinde, kolayca kötüye kullanılmasından dolayı en çok kadın çalışanlar zarar görmektedir. Üst kademelerde bulunan bazı art niyetli erkekler, cinsel istek ve arzularını gerçekleştirebilmek için, işyerinde daha alt konumda olan kadınlara, mesleki kariyer veya avantajlar sağlamak vaadiyle veya bunun tam tersine bu gibi imkanlardan mahrum etmek tehditleriyle cinsel içerikli tekliflerde ve cinsel taciz girişimlerinde bulunabilmektedirler.¹⁵

İş yerinde cinsel tacizin, bir otorite ve güç gösterisi olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bu güç gösterisini de, özellikle taraflardan birinin yönetici (genellikle erkek) diğzerinin de çalışan (genellikle kadın) pozisyonunda olduğu durumlarda, yöneticinin ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahip olmasının getirdiği gücün bir sonucu olarak değerlendirmek mümkündür. İş arkadaşlarının da, kurbanın ihtiyacı olan bilgilere sahip olmalarından, özellikle takım çalışması sürecinde birlikte çalışma zorunluluğunun getirdiği bağımlılık ya da performans değerlendirmesi sürecinde onları değerlendirilmesi gibi etkenlerden kaynaklanan bir güce sahip oldukları söylenebilir.¹⁶ Statünün, gücün kötüye kullanımı bağlamında işyerinde cinsel taciz ile psikolojik istismar arasında benzerlikler bulunmaktadır. Özellikle istenmeyen davranışların sürekli tekrar etmesi kurbanların en çok karşılaştıkları durumdur. Ancak psikolojik istismar, cinsel tacizden farklı olduğundan ayrı olarak tanımlanmalı ve ele alınmalıdır.

Psikolojik istismar, öncelikle kişinin duygusal iyiliğini ve fiziksel sağlığını etkiler. Bireylerin dayanıklılığına, psikolojik istismar davranışlarının şiddetine, sıklığına ve olayların sürecine bağlı olmakla birlikte kişiler üzerinde psikolojik ve fiziksel belirtiler gösterebilirler. Bu nedenle psikolojik istismarın işyeri güvenliği ve sağlığı konuları içine girmektedir.¹⁷ İşyerlerinde psikolojik istismar ile ilgili doğrudan yasal düzenleme sadece bazı ülkelerde vardır. Ancak çalışanların haklarını gözeten ve

¹⁵ Seyyar, Ali; *Sosyal ve Siyaset Açısından Kadın ve Aile Politikaları*, Birey Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.105.

¹⁶ Solmuş; a.g.m., 2005a, s.3.

¹⁷ Davenport, Noa; “*Emotional Abuse in the Workplace: A Silent Epidemic?*”, www.phoenixrisingcoaching.com/documents/EmotionalAbuseintheWorkplace-ARTICLE-000.pdf 11.02.2005

koruyan pek çok yasal düzenlemeye rağmen psikolojik istismar davranışlarının ortaya çıkmasının üç önemli nedeni vardır:¹⁸

1-Örgüt, psikolojik istismar davranışlarını görmezden gelmekte, hoş görmekte veya yanlış yorumlamaktadır.

2-Psikolojik istismar kavramı, henüz cinsel tacizden ve ayrımcılıktan farklı olarak açıklıkla tanımlanamamıştır.

3-Kurbanların yorgun ve kendilerini savunabilme gücünden yoksun hissetmeleri ve yasal mücadele de yalnız bırakılmalarıdır.

Evans'a göre, işyerlerinde isim takma hariç pek çok kişi sözel istismarın farkında değildir. Özellikle taciz eden kişi güvenilen, sevilen, otorite olarak görülen örneğin patron veya yönetici ise sorunlu bir durum olduğunun farkına varmak çok kolay değildir.¹⁹

Hare'e göre, otoriter örgütlerde psikolojik istismar yaygındır. Çünkü bu işyerlerinde çalışanlar, istismarı itiraf etmeyi kabullenemezler.²⁰

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü istatistiklerine göre örgütlerin %95'i otoriterdir. İstismar davranışlarının bu kadar yaygın olmasının altında yatan faktörün de bu olduğu belirtilmektedir.²¹

Örgütte kalmak isteyen kişi, bazı durumlarda hak ettiğinden daha az koşullara razı olmak zorunda kalır. Özellikle uzun süre aradığı halde iş bulamayan bir kişi, ilk işe girişte sağlanacağı söylenen koşulların gerçekleşmemesi karşısında sessiz kalmayı tercih eder. Dolayısıyla ilk işe girişte istismar anlayamamaktadır.²²

İşten çıkarmaların giderek çoğaldığı ekonomik kriz dönemlerinde ve özellikle de Türkiye koşullarındaki işyerlerinde bu uygulama bilinçli bir şekilde artmaktadır. Karşılaştığı ve çaresiz kaldığı bu olumsuz süreçte kendine güveni kaybettirilen çalışan, her şeyini tükettiği endişesi ile istifa etmek zorunda kalmaktadır. Dünyanın dört bir

¹⁸ Davenport, a.g.m.,
www.phoenixrisingcoaching.com/documents/EmotionalAbuseintheWorkplace-ARTICLE-000.pdf 11.02.2005

¹⁹ Evans, Patricia; "Verbal Abuse And Its Devastating Impact" www.verbalabuse.com/2.shtml 04.06.2006

²⁰ <http://www.bullyonline.org/workbully/workabus.htm> 12.01.2004

²¹ <http://www.bullyonline.org/workbully/workabus.htm> 12.01.2004

²² Wyatt, Judith; Hare, Chauncey; *Work Abuse How To Recognize and Survive It*, Schenkman Books, Inc., Canada, 1997, s.24.

yanında farklı işyerlerinde görülebilen, çalışanlar üzerinde nasıl uygulandığı konusunda her hangi bir sınırı bulunmayan bu eylemler, yönetimler için temel bir sorun oluşturmaktadır.²³

2. PSİKOLOJİK İSTİSMARIN ETKİLERİ

Davenport ve arkadaşları, işyerinde psikolojik istismarın bireyler, aileler, örgütler ve toplum üzerindeki psikolojik ve parasal etkilerini aşağıda verilen tabloda şu şekilde belirtmişlerdir.

²³ Yüçetürk, Elif; “*Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing*”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 20.11.2003

Tablo 5: İstismarın Psikolojik ve Parasal Maliyetleri

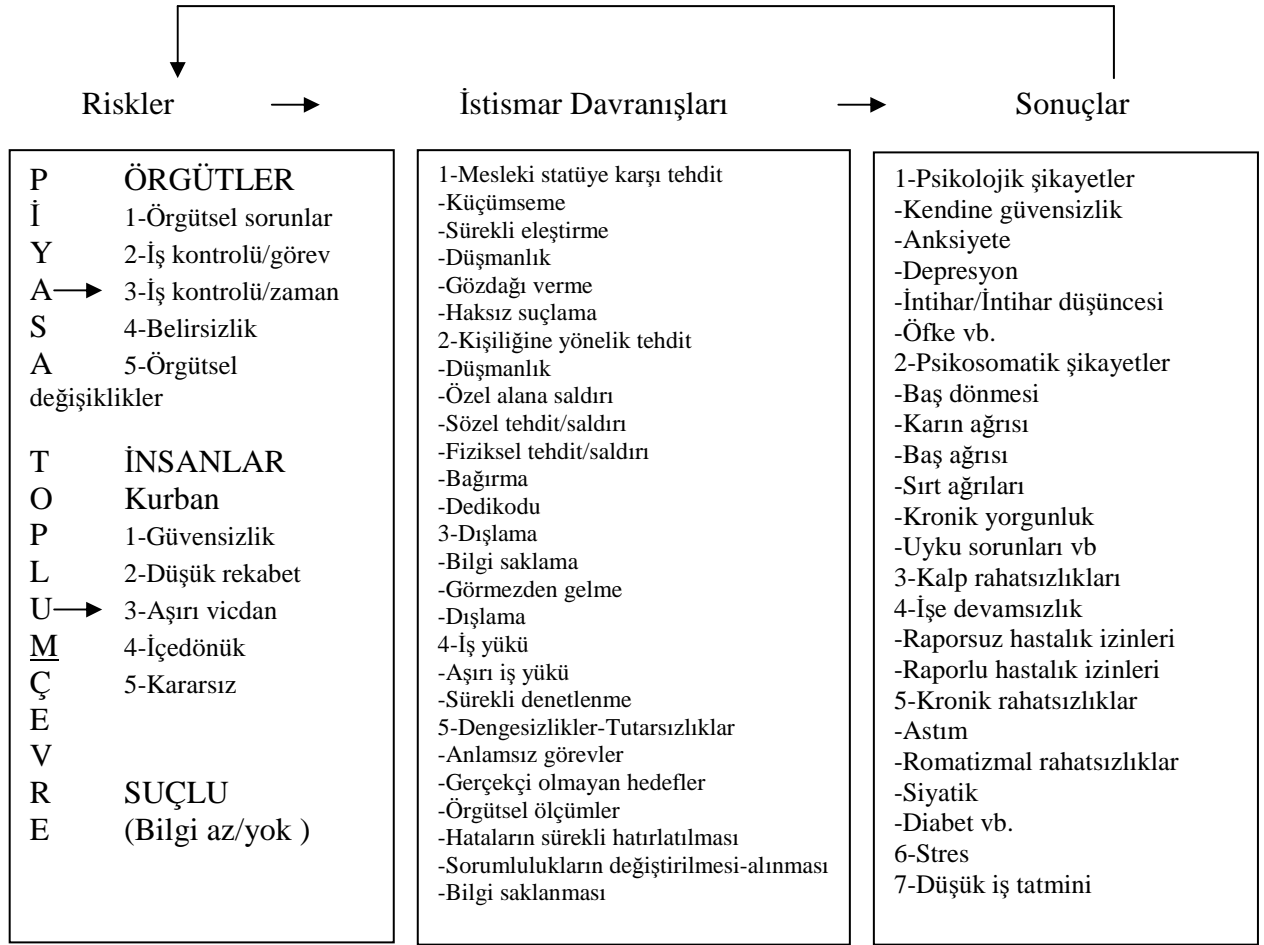
ETKİ ALANI	PSİKOLOJİK MALİYETLER	PARASAL MALİYETLER
Bireyler	*Stres *Duygusal rahatsızlıklar *Fiziksel rahatsızlıklar *Kazalar *Sakatlıklar *Tecrit edilme *Ayrılık acıları *Mesleki kimlik kaybı *Arkadaşlıkların kaybı *İntihar/cinayet	*İlaçla ayakta tedavi *Terapi *Doktor faturaları *Hastane faturaları *Kaza masrafları *Sigorta primleri *Avukat ücretleri *İşsizlik *Kapasite altı çalıştırılma *İş arama *Taşınma
Aileler	*Çaresiz kalma acısı *Karmaşa ve çatışmalar *Ayrılık ve/veya boşanma acısı *Çocuklar üzerindeki etkileri	*Ailenin gelir kaybı *Ayrılma ve/veya boşanma masrafları *Terapi masrafları
Örgütler	*Anlaşmazlıklar *Hastalıklı şirket kültürü *Düşük moral *Kısıtlanmış yaratıcılık	*Hastalık izinlerinin artması *Yüksek işgücü devir hızı *Düşük verim *Düşük iş kalitesi *Uzmanlık kaybı *Çalışanlara tazminat ödemeleri *İşsizlik maliyetleri *Yasal işlem/dava masrafları *Erken emeklilik *Yükselen personel yönetim maliyetleri
Toplum	*Mutsuz bireyler *Politik kayıtsızlık	*Sağlık masrafları *Sigorta masrafları *İşsizlik veya kapasite altı çalıştırılmadan doğan vergi kayıpları *Kamu yardım programlarına talebin artması *Zihinsel sağlık programlarına talebin artması *Malulen emeklilik taleplerinin artması

Kaynak: Noa Davenport, Ruth Distler Schwartz, Gail Pursell Elliott, Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz, Çev. Osman Cem ÖnerToy, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.147.

2.1. Birey Üzerindeki Etkileri

Psikolojik istismar davranışlarına yol açabilecek nedenler ile bu davranışların etkileri Şekil 4'te bir arada verilmeye çalışılmıştır.

Piyasa koşullarına bağlı olarak örgüt içinde belirsizlikler, değişiklikler, zaman planlaması ve görev tanımları ile ilgili sorunlar bulunuyorsa; özellikle içine kapalı, kendine güvenle ilgili sorunlar yaşayan, aşırı vicdan sahibi çalışanların hem mesleğine hem de kişiliğine yönelik tehditlerle karşılaşabileceği, aşırı iş yükü altında bırakılabileceği psikolojik istismar davranışlarının görülebileceği şekil yardımıyla aktarılmıştır.



Şekil 4: İşyerinde İstismar Davranışlarının Risklerinin ve Sonuçlarının Sistemik Bir İncelemesi

Kaynak: Farman A. Moayed, Nancy Daraiseh, Richard Shell, Sam Salem, "Workplace Bullying: A Systematic Review of Risk Factors and Outcomes", Theoretical Issues in Ergonomics Sciences, Vol.7, N.3, May-June 2006, s. 313.

Tehlike anında “savaş ya da kaç” taktiğini kullanmak ilkel dönemlerde daha kolaydı. Ancak günümüzde tehlike anında ya da sorunlarla yüz yüze kaldığımızda her seferinde fiziksel tepki vermek mümkün değildir. Aynı zamanda bırakıp gitmek veya kaçmakta sorunu çözmemektedir. Ortaya çıkan gerilimli durum strese ve strese bağlı hastalıklara neden olabilmektedir. Kalp hastalıkları, alkol bağımlılığı, sinirsel çöküntüler, iş tatminsizliği, iş kazaları, aile içi sorunlar ve hatta bazı kanser türleri stresin yarattığı sonuçlardan bazılarıdır.²⁴

İrlanda Sağlık ve Güvenlik Kurumu raporlarına göre, stres ve strese bağlı hastalıklar, psikolojik istismara maruz kalan bireyin günlük hayatının bir parçası haline gelmiştir. Psikolojik sağlık problemleri; anksiyete, panik ataklar, çaresizlik duygusu, paranoya, özgüven yetersizliği ve depresyona neden olur. Aynı zamanda fiziksel sağlık problemleri, uykusuzluk, kalp çarpıntısı, yüksek tansiyon, bağırsak sorunları, karın ağrıları, sırt ve baş ağrılarına da neden olur. Bu sağlık problemlerine ilaveten kurbanın işteki performansı ve çalışma arzusunda düşüş, diğer kişilerle olan ilişkilerinde de birtakım olumsuzluklar ortaya çıkar.²⁵ Ayrıca bu davranışlar sadece bireyi etkilemekle kalmaz. Leymann, psikolojik istismarın ‘dalga etkisi’²⁶nden söz etmiştir. Buna göre psikolojik istismar, sadece maruz kalan kişiyi değil, adeta bir dalga gibi işyeri dışındaki kişileri de, arkadaşlarını ve ailesini de etkiler. Aile içinde sorunlara hatta en sonunda ailenin dağılmasına bile neden olabilir.

Kivimäki ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmaya göre, işyerindeki kişiler arası sorunlar, iş dışındaki benzer sorunlardan daha olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Çünkü işin anlamı sadece kişinin kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılaması için yaptığı bir eylem değildir, kendini tanımlama ve ifade edebilme aracıdır.²⁷ Çalışanı istifa etmeye zorlayan süreç böylece başlamış olur.

Bazı kurbanlar durumu inkar ederler. Ancak sağlık sorunları artmaya başlayınca normal işlevlerini sürdüremez hale gelirler. Bazı çalışanlar daha az verimli, daha az

²⁴ Ellis, Andy, “*Bullying in the Workplace- An Acceptable Cost?*”, <http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html> 20.11.2003

²⁵ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.13.

²⁶ Rayner, Charlotte; Hoel, Helge; “*A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying*”, *Journal of Community&Applied Social Psychology*, Vol: 7, 1997, s.185.

²⁷ Kivimäki, Mika; Elovainio, Marko; Vahtera, Jussi; “*Workplace Bullying And Sickness Absence In Hospital Staff*”, *Occupational and Environmental Medicine* Vol.57, No.10, 2000, s.659.

yaratıcı olurlar. Duygularını genellikle bastırdıkları için takıntılı, sinirli veya saldırgan olurlar.²⁸ Stebbing ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda, işyerinde psikolojik istismarın özel bir stres kaynağı olduğu, çalışanlar arasında iş tatmininin düşmesine, depresyona, anksiyeteye, hastalık izinlerine ve işten ayrılmalara yol açtığı tespit edilmiştir.²⁹ Hatta ortaya çıkan “stres dalgası”³⁰ nedeniyle sadece kurban değil ailesi ve diğer yakın çevresi de olumsuz yönde etkilenecektir.

Avrupa Parlamentosu tarafından hazırlanan “İşyerinde Bullying” adlı rapora göre, yönetim karşısında zor duruma ve “Kaybeden” konumuna düşen kurban, örgüt için sadece bir maliyet unsuru haline dönüşür.³¹

“Sürekli duygusal saldırılar, kişinin sağlığını, görünüşünü ve düşünce biçimini bozar. Tekrarlayan saldırılar normal akıl yürütme ve iletişim yollarını değişime uğratar. Kurbanlar saldırganlaşır, anlamsız şeylere anlam vermeye çalışırlar. Korkuları ve ihanete uğramışlık duyguları davranışlarını ve özdenetimlerini etkiler. Kimseye güven duymaz olurlar.”³²

Bryant ve Cox’a göre istismara maruz kalanlar, işten ayrılmaları için giderek artan düzeyde baskı görürler.³³ Özellikle hastalık izinleri nedeniyle maliyetleri arttırmaya başlayan kurban, işyerinden bir an önce uzaklaştırılmaya çalışılırlar. Bireylerin dayanma güçlerine göre isten ayrılma süresi değişiklik gösterse de genellikle kurban, istifa etmeyi tercih eder.

²⁸ Davenport, Noa; Schwartz, Ruth Distler; Elliott, Gail Pursell; *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.54.

²⁹ Stebbing, J.; Mandalia, S.; Portsmouth, S.; Leonard, P.; Crane, J.; Bower, M.; Earl, H.; Quine, L.; “A Questionnaire Survey of Stres and Bullying in Doctors Undertaking Research”, *Postgraduate Medicine*, Vol.80, 2004, s.93; Quine, Lyn, “Workplace Bullying in Nurses”, *Journal of Health Psychology*, Vol.6, N.1, 2001, s. 73; Quine, Lyn, “Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey”, *British Medical Journal*, Vol.318, 1999, s. 228 ve Quine, Lyn, “Workplace Bullying, Psychological Distress, and Job Satisfaction in Junior Doctors”, *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, Vol.12, 2003, s. 99.

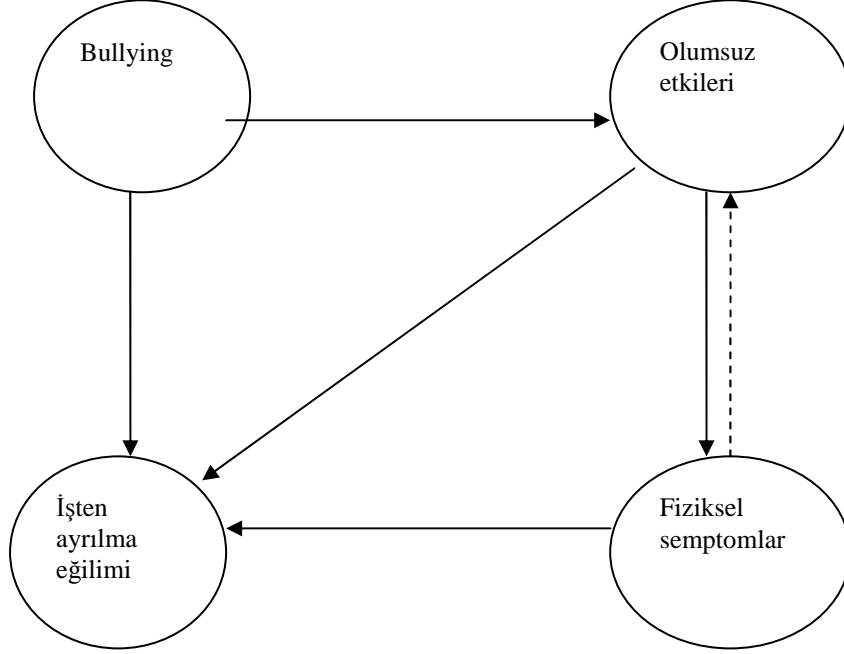
³⁰ Rayner, Charlotte; McIvor, Karen; *Dignity at Work Project: Research Report, Report to the Dignity at Work Project Steering Committee Research Findings*, Portsmouth Business School, May 2006, <http://www.port.ac.uk/research/workplacebullying/filetodownload,52783,en.pdf> 11.11.2006

³¹ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.13.

³² Davenport, vd., a.g.e., s.64.

³³ Bryant, Melanie; Cox, Julie Wolfram; “The Telling of Violence: Organizational Change and Atrocity Tales”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.16, N.5, 2003, s.573.

Kurbanın işten ayrılma eğiliminde, doğrudan gördüğü kötü davranışlar etkili olabilir ya da dolaylı olarak bu kötü davranışların psikolojik ve/veya fiziksel semptomları etkili olabilir.³⁴Aşağıdaki şekilde bu durum ifade edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 5: Psikosomatik ve Yetersizlik Modeli

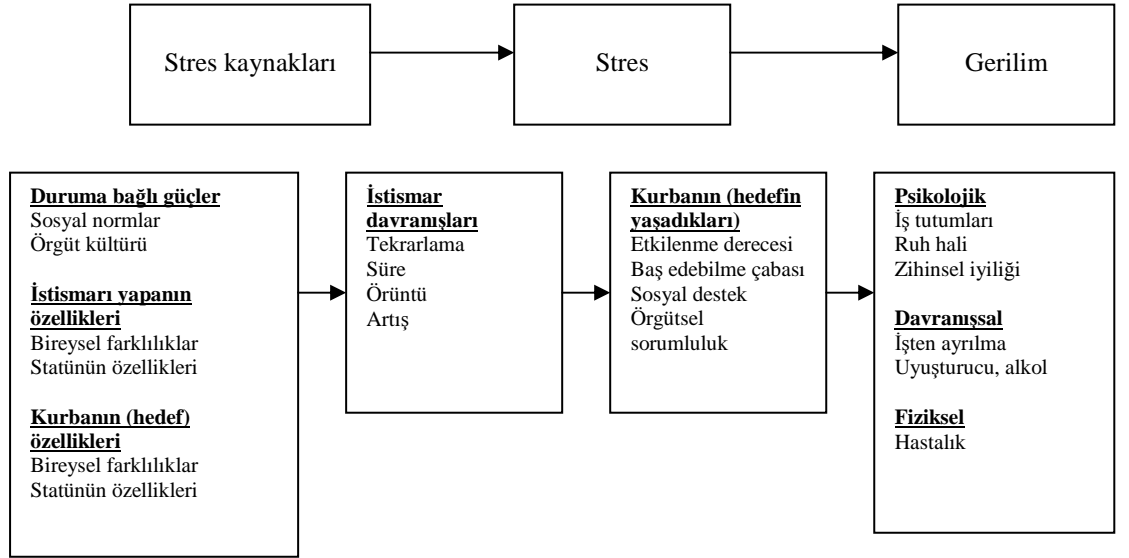
Kaynak: Nikola Djurkovic, Darcy McCormack, Gian Casimir, “The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of The Psychosomatic and Disability Hypotheses”, International Journal of Organization Theory and Behavior, Vol.7, No.4, 2004, s.478.

Şekil 5’te de görüldüğü gibi, psikolojik istismar davranışları, kurban üzerinde olumsuz sonuçlara yola açar. Bu etkiler bireyin fiziksel sağlığını bozucu sonuçlara kadar varabilir. Bullying süreci genellikle işten ayrılma ile sonuçlanır. Ancak kişinin hangi aşamada istifa yolunu seçeceği kişilere göre farklılık gösterebilir. Kurban, ilk aşamada da işten ayrılmak zorunda kalabilir. Bununla birlikte olumsuz etkilerine bir süre katlandıktan sonra istifa edebilir ya da fiziksel rahatsızlıklar ortaya çıkmaya başladıktan sonra da işten ayrılabilir.

³⁴

Djurkovic, Nikola; McCormack, Darcy; Casimir, Gian; “The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test Of The Psychosomatic and Disability Hypotheses”, International Journal of Organization Theory and Behavior, Vol.7, No.4, 2004, s.478.

Olumsuz davranışlara maruz kalan bireylerin içine düştüğü çaresizlik hissi onların baş etme yöntemlerini de etkilemektedir. Kurbanın problemin çözümüne ilişkin aktif olarak hareket etmesini de engelleyebilmektedir.³⁵



Şekil 6: Duygusal İstismar Sürecinin Çerçevesi

Kaynak: Loreleigh, Keashly; Steve, Harvey, “Emotional Abuse in the Workplace”, S. Fox, P.Spector (Editors), Counterproductive Workplace Behavior: An Integration of Both Actor and Recipient Perspectives on Causes and Consequences, American Psychological Association, Washington, 2004, s.5.

İş hayatında bullyinge uğramış kişilerdeki uzun vadeli hasarlar, ancak uzun bir süre çalışmamalarından sonra iyi gibi görünmeleri üzerine yeniden işe başladıklarında ortaya çıkar. O anda belirtiler yeniden baş gösterir. Böylece kişi bir kısır döngünün içine girer.³⁶

İşyerinde psikolojik istismar davranışıyla karşılaşan kurban, bu davranışlardan fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak etkilenir. Yukarıdaki şekil 6’da gösterildiği gibi, işyerinde psikolojik istismarın birey üzerindeki etkileri fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır.

³⁵ Hogh, Annie; Dofradottir, Andrea; “ *Coping with Bullying in the Workplace*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, No.4, 2001, s.493.

³⁶ Hirigoyen; a.g.e., s.181.

a) Fizyolojik Etkileri: Baş ağrısı/migren, terleme/titreme, çarpıntı, bulantı, karın/bağırsak sorunları, yüksek kan basıncı, uykusuzluk, enerji kaybı, iştahsızlık gibi belirtiler görülebilir.³⁷ Kivimaki, Virtanen, Vartia ve diğerlerinin, Finlandiya’da sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışmada psikolojik istismar ile depresyon ve ayrıca kalp hastalıkları arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.³⁸ Başka bir ifadeyle psikolojik istismara maruz kalan bireylerde depresyon ve kalp hastalıkları görülme riski maruz kalmayanlardan daha yüksektir.

b) Psikolojik Etkileri: Kurbanlar; öfke, anksiyete/endişe/korku, panik ataklar, depresyon, öz güven ve öz saygı yokluğu, ağlamaklı olma, konsantrasyon bozukluğu, unutkanlık, motivasyon eksikliği, intihar düşüncesi, dışlanmışlık ve çaresizlik hissi yaşayabilmektedirler.³⁹ İstismarın psikolojik sonucu, hastalanma değil, zarar görme sözüyle ifade edilmektedir. Böylece çekilen acının nedeni, bilinçli olarak zarar veren kimseye yüklenmektedir.⁴⁰

Psikolojik istismara maruz kalan çalışanlarda gözlemlenen strese bağlı semptomlar, mobbinge maruz kalmayan çalışanlarda gözlemlenen stres semptomlarıyla karşılaştırıldığında, çok daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.⁴¹ Bu stres, kişinin performansını olumsuz etkilemekte ve kişinin sonuçta tükenmesine yol açabilmektedir.⁴²

Sürekli yapılan psikolojik istismar davranışları, kişinin akıl sağlığını kaybetmesine, kendini devamlı sorgulamasına ve yaptıklarının doğruluğundan şüphe duymasına neden olabilmektedir.⁴³

³⁷ <http://www.abc.tcd.ie> 20.11.2003

³⁸ Kivimaki, M.; Virtanen, M.; Vartia, M.; Elovainio, M.; Vahtera, J.; Keltikangas-Järvinen, L.; “*Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression*”, Occupational and Environmental Medicine, Vol.60, 2003, s.780.

³⁹ <http://www.abc.tcd.ie> 20.11.2003

⁴⁰ Davenport vd.,a.g.e., s.16.

⁴¹ Agervold, Mogens; Mikkelsen, Eva Gemzoe; “*Relationships Between Bullying Psychosocial Work Environment and Individual Reactions*”, Work and Stres, Vol. 4, N.4, October 2004, s.348.

⁴² Niedl, Klaus; “*Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:5, No: 2,1996, s.240.

⁴³ Zapf, Dieter; Gross, Claudia; “*Conflict Escalation and Coping With Workplace Bullying: A Replication and Extension*” European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, N.4, 2001, s. 498.

Psikolojik istismar sonrası kişilerde Travma Sonrası Stres Bozuklukları (TSSB) görülebilmektedir. TSSB’nda kalıcı kişilik değişiklikleri meydana gelebilmektedir. Ciddi bir depresyon ya da ciddi bir obsesyon oluşabilmektedir. Temelde depresyon ve obsesyon olmak üzere kalıcı kişilik değişiklikleri şu şekildedir:⁴⁴

- Çevrede olup bitenlere karşı düşmanca ve kuşkucu bir tavır,
- Sabit bir tehlikenin varlığına inanıp sürekli kaygı duymak,
- Kadere boyun eğmek, kendini izole etmek,
- Haksızlıklara karşı aşırı duyarlılık ve zor durumdaki kişilerle özdeşleşme ve bunları neredeyse saplantılı bir davranış haline getirme,
- Boşluk ve çaresizlik duygusu,
- Sıradan günlük olaylardaki neşeli durumlara karşı kronik bir yetersizlik,
- Uyuşturucu kullanma riski veya aşırı psikofarmasötik (Psikiyatri tedavisinde kullanılan ilaçlar) kullanma.

Psikolojik istismarın uzun süreli duygusal saldırıları sonrasında çoğu kurban TSSB yaşayabilmektedir. Aşağıda belirtilen semptomlarla birlikte yoğun korku ve ümitsizliğe neden olabilmektedir.⁴⁵

- Olayları tekrar tekrar yeniden yaşamak,
- Aşırı tedirginlik, kolayca ürkemek, sinirlilik,
- Hayata kadercı bakış,
- Genel duygusal uyuşukluk,
- Sürekli endişeli olmak ve panik ataklar,
- Uykusuzluk,
- Konsantrasyon bozukluğu,
- Kontrol dışı hareketler,
- İntihara veya cinayet işlemeye yatkınlık duygusu.

Kurban, anksiyete, depresyon, alınganlık ve kendinden nefret etme gibi psikolojik stres belirtileri taşıyabilir.⁴⁶ Benzer şekilde kurban; tükenme, düşük

⁴⁴ www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004

⁴⁵ Davenport, vd., a.g.e., s.72.

psikolojik iyilik ve bazı somatik rahatsızlıklarla karşılaşabilir.⁴⁷ Tanık olanlarda dahi iş tatminin düşmesine yol açabilmektedir.⁴⁸

Başka bir deyişle psikolojik istismar, tedavisi zor veya kalıcı birtakım rahatsızlıklara neden olabilmektedir.

c) Davranışsal etkileri: Kurbanlarda, saldırganlık, çabuk öfkelenme, kindarlık, içine kapanıklık, daha fazla sigara, alkol ve uyuşturucu kullanma, eleştirilere tahammül gösterememe, duygusal olarak boşalma gibi davranışlar da gözlenmektedir.⁴⁹

Davranışsal etkilerin son noktası intihardır. İsveç'teki toplam intiharların %15'inin bullyingle doğrudan ilgili olduğu tespit edilmiştir.⁵⁰

Leymann, psikolojik istismar davranışının kurban üzerindeki etkilerini beş kategoride toplamıştır:⁵¹

- 1- Yeterli iletişim olanakları ile ilgili (İletişim olanakları verilmez, susturulur, yaptığınız iş yüzünden sözel saldırılar, sözel tehditler vb.) etkileri.
- 2- Sosyal ilişki olanakları üzerindeki etkileri (Çalışma arkadaşlarınız artık sizinle konuşmaz, hatta sizinle konuşulması yönetim tarafından yasaklanır, diğerlerinden daha uzak bir odaya gönderilip dışlanırsınız, arkadaşlık ilişkileri kesilir).
- 3- Kişisel itibarın sürdürülme olanakları ile ilgili (Hakkınızda dedikodu yapılıır, alay konusu olmak, özünüzle eğlenirler, etnik geçmiş hakkında konuşulur) etkileri.
- 4- Mesleki durumunuz üzerindeki etkileri. (Size görev verilmez ya da anlamsız işler, görevler verilir).
- 5- Kurbanın fiziksel sağlığı üzerindeki etkileri.

⁴⁶ Mikkelsen, Eva Gemzoe; Einarsen, Stale; "Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates", European Journal Of Work and Organizational Psychology, Vol.10, N.4, 2001, s. 394.

⁴⁷ Einarsen, Stale; Matthiesen, Stig Berge; Skogstad, Anders; "Bullying, Burnout and Wellbeing Among Assistant Nurses", Journal Occupational Health Safety, Vol.14, N.6, 1998. s. 564.

⁴⁸ Einarsen, vd., a.g.m., 1998. s. 567.

⁴⁹ <http://www.abc.tcd.ie> 20.11.2003

⁵⁰ <http://www.mobbing-usa.com/resorces1.html> 03.03.2004

⁵¹ Leymann, Heinz; "The Content and Development of Mobbing at Work", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.5, N.2, 1996, s.170.

- 6- Tehlikeli işler verilir, fiziksel tehditler, fiziksel saldırılar, cinsel tacizler söz konusu olur.

Psikolojik istismar, birey için oldukça yıkıcıdır. Buna rağmen işi bırakamamasının altında yatan en önemli neden yeni bir iş bulmaktaki güçlüktür.⁵² İşyerinde istismara uğrayan çalışan, kendini diğer çalışanlardan dışlanmış hisseder, yine kendini içinde bulunduğu toplumun bir parçası olarak göremeyip yabancılaşma duygusu içine düşer ve çevresindeki herkesin kendisine bir çıkar elde etmek için yaklaştığına inanmaya başlar.

Yüksek stres düzeyine, kaygı ve uyku bozukluklarına, hastalık veya yorgunluk hissine, panik ataklara, karar verme yeteneğinde düşüşe, çalışma yeterliliğini kaybetme duygusuna, özgüven ve özsaygı kaybına, işyerinde sosyal izolasyon duygusuna, performansında ve verimliliğinde düşüşe neden⁵³ olan işyerinde istismar davranışları sonuçta, suiistimale uğramış kişinin yıkıcı tepkiler vermesine yol açar. Kişisel farklılıklar olmakla birlikte birçok tepki iki çeşit sonuç içermektedir: sorumluluk ve bağlılık azalması (iş ihmal etmeye başlama) veya kurumdan ayrılma. Bu yöneticilerin kurum içi çatışmaya dair belirtileri algılamak ve bu tür davranışların daha da kötüye gitmesini engellemek amacıyla eğitilmesi gerektiğinin işaretidir.⁵⁴

2.2.Örgüt Üzerindeki Etkileri

Psikolojik istismar, her işyerinde ve her türlü kuruluştaki olabilir. Psikolojik istismara yol açan ve devam etmesine neden olan örgütsel etmenler şu şekilde sıralanabilir:⁵⁵

- 1- İşyerinin kötü yönetimi,
- 2- Yoğun stresli işyeri,
- 3- İşyerindeki monotonluk,
- 4- Yöneticilerin olaya inanmaması ve inkar edilmesi,

⁵² www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004

⁵³ "Workplace Bullying A Workers Guide"

<http://www.coshnetwork.org/Bullying%20Guide%20English.pdf> 23.09.2003

⁵⁴ Niedl, a.g.m., s. 247.

⁵⁵ http://www.secretcv.com/insan.php?haber_id=15 01.06.2004

5- İşyerindeki ahlak dışı uygulamalar,

6- Yatay organizasyonlar,

7- Şirketlerdeki küçülme ya da yeniden yapılanma ve şirket evlilikleri.

Çalışanlar arasındaki gittikçe yoğunlaşan kronik endişeler, örgüt bütünlüğünü etkisi altına alır. Bu noktada psikolojik istismar olgusunun, örgütsel sağlığı tehdit eden bir unsur olarak ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.⁵⁶

Psikolojik istismar konusunda çeşitli çalışmalar yapan Andrea Adams'ın deyimiyle işyerinde psikolojik istismar, kötü huylu bir kanser gibidir. Yöneticiler veya maruz kalan kişi fark etmeden çok önce tüm çalışanlara ve tüm örgüte yayılabilir.⁵⁷

İşyerlerinde psikolojik istismar davranışlarının örgüt üzerinde, bir kısmı örtülü olmasına rağmen pek çok olumsuz sonucu vardır. Psikolojik istismar davranışı örgüt içinde aşağıdaki sorunlara yol açabilmektedir:⁵⁸

-Moral bozukluğu ve çalışanlara arası ilişkilerin kötüleşmesi,

-Yöneticilere ve şeflere olan saygıda azalma,

-Performans düşüklüğü,

-Verimlilik kaybı,

-İşe devamsızlık artışı,

-İstifalar,

-Firmanın ününe zarar verme,

-Mahkemeler ve yüksek tazminat davaları,

-İş günü kaybına yol açar. (Örneğin İngiltere'de yılda onsekiz milyon işgünü kaybına neden olmaktadır). Çünkü insanlar güvende kalmak için işe gelmemektedir.

-Örtülü maliyetlerin içinde çalışan verimliliğinin ve çıktının düşmesi de vardır.

-Müşteriler ikinci plana düşmesi,

-İşverenin zarar gören firma ününü iyileştirme maliyetine de katlanmak zorunda kalması.

Örgütler, psikolojik istismar nedeniyle örgüt için önemli ve gerekli kişileri yitirebilir ve işgücü devir artışına yol açabilir.

⁵⁶ Tınaz, Pınar; *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 8-9.

⁵⁷ Niedl; a.g.m., s. 247.

⁵⁸ <http://www.acas.org.uk/publications/al04.html> 03.11.2004 ve <http://www.bulliesatwork.co.uk/bullying-in-the-workplace.htm> 21.06.2004

İsveçli bir ekonomist olan Johanson, 1987’de, sık alınan hastalık izinlerinin ve uzun dönemli hastalık izinlerinin işletmeye maliyetini hesaplayan bir yöntem bulmuştur. Buna göre, bu izinlerin maliyetinin pahalı bir rehabilitasyon programından daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır.⁵⁹ Ayrıca psikolojik istismara maruz kalanların, istifaya zorlandıkları veya işlerine son verildiğini kanıtlamak ve haklarını elde etmek amacıyla girişecekleri yasal mücadelenin de, hem çalışanlara hem de işverenlere daha fazla mali yük getirmesi, beklenen bir sonuçtur.⁶⁰

Örgüt içindeki yaşanan sorunlar yüzünden yönetim, durumu değerlendirmek için örgüt dışından yardım istemek zorunda kalabilmektedir. Ancak yönetim, bu girişimin ek maliyetten kaçındığı takdirde, büyük bir hataya düşer ve psikolojik istismar devam eder.⁶¹

Davenport ise bullyingin örgütsel etkileri şu şekilde sıralanmaktadır:⁶²

-İşin niteliği ve niceliğinde düşüşler yaşanır.

-İletişim ve takım çalışmasının bozulmasının yanında çalışanlar arasında hoş olmayan ilişkiler ortaya çıkar.

-Personel hareketinde artışlar yaşanır.

-Hastalık izinleri artar.

-Örgütün imajı zedelenir. Saygınlık ve güvenilirlikte kayıplar yaşanır.

-İşsizlik sigortası ve tazminat talepleri artar (Amerika Birleşik Devletleri’nde iş ile ilgili zihinsel gerginliğin neden olduğu fiziksel veya ruhsal hastalıklar için çalışanların yasal tazminat hakları vardır).

Örgüte maliyeti verimlilik düşüşü, güvenli olmayan iş ortamı, işe devamsızlıkta artış, düşük moral, artan işçi tazminat talepleri ve çalışanların hoşnutsuzluğunu gösteren tepki hareketleri şeklinde gerçekleşir. Çünkü “işe devamsızlık, büyük oranda denetimle doğru orantılıdır. Birileri için önemli olduğunu hisseden çalışan işe gelecektir.”⁶³

Çalışanların tazminat talepleri olacaktır. Türkiye’de henüz bu sürecin yasalarda tanımlanmamış olmasına karşın bazı devletler, işle ilgili stresin neden olduğu fiziksel ve

⁵⁹ www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004

⁶⁰ Tınaz; a.g.e., s. 159.

⁶¹ Tınaz; a.g.e., s.158.

⁶² Davenport, vd., a.g.e., s.112-114.

⁶³ Deming, W.Edwards; *Krizden Çıkış*, Çev: Cem Akas, Arçelik AŞ. Yayımları, İstanbul, 1996, s.66.

ruhsal hastalıklar için işçilerin tazminat talebini kabul etmiştir. Bu duruma yönelik hukuki süreçler ve yapılacak ödemeler, maliyetleri arttıracaktır.⁶⁴

İşyerlerinde çalışanlar arasında güven duygusunun varlığı önemlidir. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir.⁶⁵

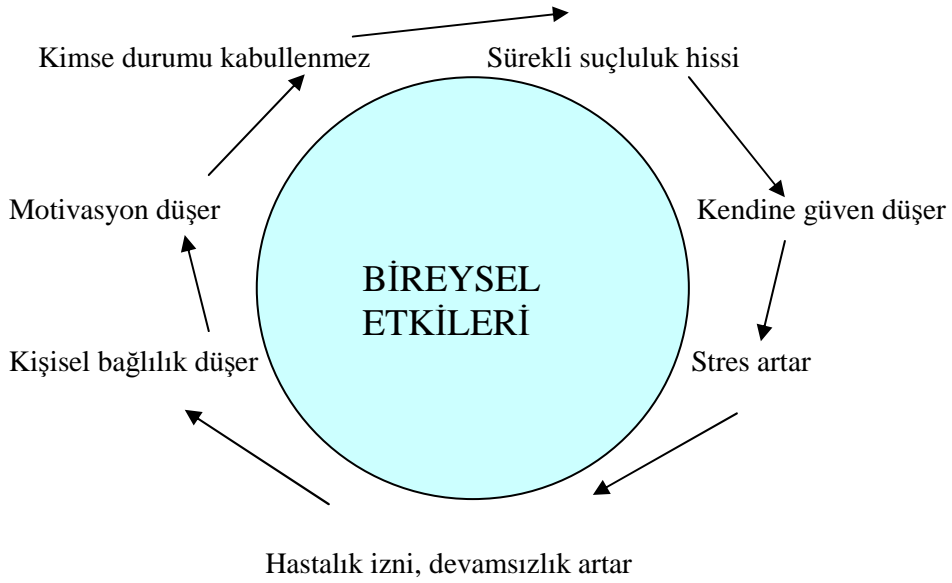
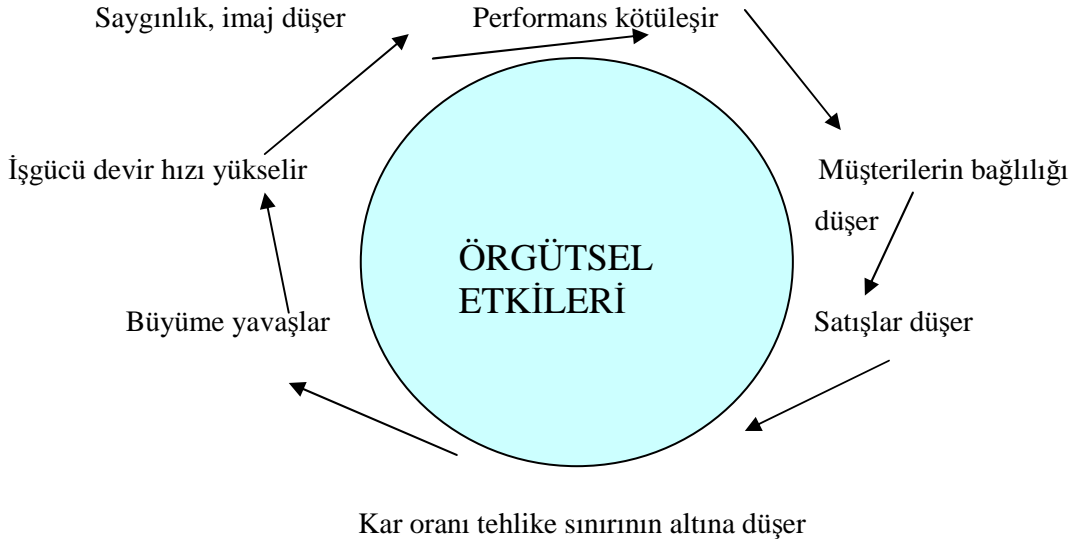
Cope, güvenin önemini “güvene dayalı ilişkiler açık ve yaygınlaşmaya eğilimli olur ve takdir toplar. Güvensizliğe, güce ve saman altından su yürütmeye dayalı ilişkilerde başarı kısa vadeli ve tatsız olur” şeklinde ifade etmektedir.⁶⁶

Şekil 7’de psikolojik istismarın örgütsel ve bireysel etkileri birlikte verilmiştir. Örgütün performans düzeyi, toplum içindeki prestiji, müşterilerin bağlılığı, satışlar ve son olarak kar oranları da düşerken; işgücü devir hızı yükselmeye başlar. Birey üzerinde ise, motivasyon ve verimlilik düşüşüne neden olur. Kişinin hissettiği stres düzeyi artarken, örgüte bağlılık düşer.

⁶⁴ Yüçetürk, Elif; “*Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing*”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226 20.11.2003

⁶⁵ Fukuyama, Francis, *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*, Çev: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1998, s.37.

⁶⁶ Cope, Mick, *Yürek, Beyin ve El*, Çev: Zülfü Dicleli, BZD Yayınları, İstanbul, 2003, s.145.



Şekil 7: İşyerinde Psikolojik İstismarın Birey ve Örgüt Üzerindeki Etkileri

Kaynak: <http://www.bulliesatwork.co.uk/bullying-in-the-workplace.htm> 21.06.2004

Özetle psikolojik istismar, sadece maruz kalan bireyi değil, tüm çalışan gruplarını etkiler. Verimlilik düşüşüne, kuralların bozulmasına, güven yetersizliğine,

genel bir güvensizlik duygusuna, yüksek hastalık izinlerine ve hızlı işgücü devir hızına yol açar. İşgücü devir hızının artması eğitim maliyetlerini artırır, verimlilik düşüşüne yol açar ve diğer çalışanların düzeninin de bozulmasına yol açar.

2. 3. Toplum Üzerindeki Etkileri

Toplum içinde mutsuz bireylerin sayısı arttığında olaylara karşı, kayıtsızlık, işsizlik ve intihar eğilimi artmakta aile ve toplum içindeki huzurunun tehdit edilmesi gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Vergilerden ödenen sağlık masrafları, vergi kayıpları, sosyal yardım kuruluşlarına talebin artması, zihinsel sağlık sorunlarındaki artış ve nihayet malulen emeklilik istekleri toplumu önemli düzeyde etkilemektedir.⁶⁷

İşyerinde psikolojik istismara uğrayan çalışanın sadece işyerindeki ilişkileri değil, işyeri dışındaki sosyal ilişkilerini etkileyecektir. Psikolojik istismar nedeniyle bozulan kişiler arasındaki sosyal ilişkiler, toplumun her kesimindeki bireyi az ya da çok etkileyebilecektir.

Avustralya’da mobbingin ve stres kaynaklı hastalıkların maliyetini hesaplamaya yönelik bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma, çok düşük psiko-sosyal iş ortamının, çalışanların stres kaynaklı rahatsızlıklar nedeniyle sık sık doktora başvurduklarını ortaya koymuştur. İsveç kamu istatistiklerine göre, psikolojik istismar erken emeklilik eğilimine neden olmaktadır. 1991’de 55 yaşın üzerindeki çalışma gücünün yaklaşık %25’i erken emekli olmuştur. Bu kişilerin %20-40 arası düşük psiko-sosyal çalışma ortamı nedeniyle emekliliğini istemiştir.⁶⁸

Erken emeklilik, çalışma hayatındaki risklerin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. İşyerinde psikolojik istismar da bu riskler arasında yer almaktadır. Çalışanlar, istismar nedeniyle çalışma isteklerini kaybetmekte ve işyerinden ve getirdiği sıkıntılardan uzaklaşabilmek için erken emeklilik talebinde bulunmaktadır.

⁶⁷ Çobanoğlu, a.g.e., s.99.

⁶⁸ www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004

2. 4. Ekonomi Üzerindeki Etkileri

Psikolojik istismarın ekonomik etkilerini hesaplayabilmek çok zordur. Çünkü⁶⁹,

1-Güven yetersizliğini veya düşük çalışma arzusunu hesaplamak kolay değildir.

2-Çok farklı faktörlerin (tazminat maliyetleri, tedavi giderleri, işe devamsızlık maliyetleri gibi) bir araya getirilip hesaplanması gerekir.

Kivimaki ve arkadaşlarının hastane çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların % 5'inin psikolojik istismara maruz kaldığı ve psikolojik istismar ile hastalık izinlerindeki artış arasında bir ilişki kurularak, psikolojik istismarın hastalık izinleri riskini %26 arttırdığı ortaya çıkmıştır.⁷⁰

Düşük verimlilik, sorumlulukların yerine getirilmemesi, yüksek hastalık izinleri ve hızlı işgücü devri işyerinde psikolojik istismarın olası etkileri arasındadır. Ayrıca kalite de düşüş, şirket imajının kötüleşmesi ve müşteri sayısında düşüş de hesaba katılmalıdır.⁷¹ Travers ve Cooper tarafından yapılan çalışmaya göre, işyerindeki stresin %30-55'i istismar kaynaklıdır ve bu durum yılda kırk milyon işgünü kaybına yol açmaktadır.⁷²

İşyerinde psikolojik istismarın sonuçlarına işverenin katlanacağı maliyetlerden başka, tüm toplum tıbbi ve psikolojik tedavi masraflarına, erken emeklilik ve işçi ödeneklerine katlanmak zorundadır. Bunlara örnek vermek gerekirse⁷³,

-İngiltere'de, her yıl strese bağlı hastalıklar nedeniyle 40 milyon işgünü kaybı yaşanmaktadır.

-Bir işgünü işe gelmeyen işçinin, işverene maliyeti 100-400 € (Euro/Avro)dur. Bir yıllık maliyeti ise 17 500-50 000 € arasındadır.

-ILO tahminlerine göre Almanya'da 1000 çalışanı bulunan bir işletmeye psikolojik şiddetin maliyeti yıllık 150 000 € dur. Psikolojik istismarın Alman ekonomisine toplam yıllık maliyeti 15-50 milyar € dur.

⁶⁹ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying At Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.13-14.

⁷⁰ Kivimäki, vd., a.g.m., 2000, s.657.

⁷¹ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying At Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.13-14.

⁷² Travers, C.; Cooper, C.; "Occupational Stress among UK Teachers", Work and Stress, Vol.7, 1993, s. 206.

⁷³ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying At Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.14.

-1991 yılında İngiliz Endüstri Konfederasyonu'nun yaptığı araştırmaya göre, strese ve mental hastalıklar nedeniyle alınan hastalık izinlerinin işverene yıllık maliyeti 5 milyar Pound'dur.⁷⁴

Örgütler, öncelikle bu davranışları yapan kişi veya kişilerle yüzleşmek ve daha sonra bu kişi veya kişilere psikolojik istismarın yarattığı ekonomik ve yasal etkileri açıklamak zorundadırlar. Sorumlu kişilere davranış değişikliği kazandıracak eğitimleri verilmelidir.⁷⁵

3. PSİKOLOJİK İSTİSMARLA BAŞ ETME YOLLARI

Psikolojik istismar ile ilgili yapılan çalışmalarda, işten ayrılma, yöneticiyle görüşme, sendika temsilcisinden destek alma, aile bireylerine anlatma, zorbaya karşı gelme, hiçbir şey yapmama, görmezden gelme, diğer çalışanlarla paylaşarak destek alma, şakaya vurma gibi kişilere göre değişiklik gösterebilen baş etme yöntemlerinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır.⁷⁶

Bir sorunla mücadele edebilmek için, önce sorunun ne olduğunu öğrenmek gerekir. Konuyla ilgili kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığın artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanır. İşyerlerinde uygulanan psikolojik istismarın önlenmesi ve/veya ortadan kaldırılması için yapılacak girişimlerin alanı, sadece işveren ve çalışanla sınırlı bırakılmamalı, konuyla ilgili olarak toplumun, tüm organlarının bilgilendirilmesine çalışılmalıdır.⁷⁷ Ayrıca, karşılaşılan şeyin ne olduğu bilindiği takdirde bu olgudan ve bu olgunun yarattığı zararlardan kaynaklanan korkunun şiddeti de, büyük ölçüde azalacaktır.⁷⁸

2+2 asla 5'e eşit değildir, eşit olduğunu söylemek basit ve kesin olarak yanlıştır. Psikolojik istismarın varlığını inkar etmekte tıpkı 2+2'nin 5 etmesi gibi anlamsızdır. Çünkü pek çok kişi ve örgüt psikolojik istismarın varlığını reddedip psikolojik istismarı

⁷⁴ Hudson, Christine, *Psychology and Work*, Taylor&Francis, NewYork, 2001, s.62.

⁷⁵ Sheehan, Michael; "Workplace Bullying: Responding With Some Emotional Intelligence", *International Journal of Manpower*, Vol.20, No.1/2, MCB University Press, 1999, s.64.

⁷⁶ Hogh ve Dofradottir, a.g.m., s.486-487.

⁷⁷ Tınaz, a.g.e., s. 187-188.

⁷⁸ Tınaz, Pınar; "İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", *Çalışma ve Toplum, Disk/ Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 2006/4, s.27.

önleyici ve ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler almamaktadır. Psikolojik istismar, örgüt içinde kolay kolay kabul edilmemekte ve açıklamaktan kaçınılarak ‘bu işyerinde her şey yolunda, psikolojik istismar yok’ görüntüsü yaratılmaktadır. Başka bir deyişle 2+2’nin 5’e eşit olması gibi her şey yolundadır.⁷⁹

3.1. Bireysel Düzeyde Başedebilme

Çalışanların hepsi psikolojik istismar davranışına karşı eşit derecede hassas veya çabuk toparlanabilecek güçte değildirler. Özsaygı, öz-etkinlik (Self-efficacy: Etkili ve becerikli olma duygusu) gibi kişilik faktörleri; yaş ve cinsiyet gibi kişisel faktörler; kurbanın sosyal koşulları (işyerindeki sosyal statüsü, erkek çalışanlar arasında tek kadın çalışan olmak, yabancı olmak vs.) bireyin baş etme ve savunma gücünün düzeyini belirler.⁸⁰

Kurbanın psikolojik istismara direnç gösterebilmesi için, her zaman hukuk ve ahlak ilkelerine uygun, yerini ve zamanını kendisinin belirlediği, mücadele yöntemlerini kendisinin seçtiği bir taktik ve strateji geliştirmesi gerekir. Bu aşamada kurbanın atması gereken adım, savunma değil, karşı savaş vermek olmalıdır. Bu nedenle, sözkonusu mücadelenin koşullarını kendisinin belirlemesi gerekir.⁸¹

Hirigoyen’e göre, en iyi yol, “gitmekten başka bir çarenin kalmadığı bir duruma gelmeden önce, tepki göstermektir.”⁸² Bu nedenle öncelikle kişisel gücünü yeniden kazanıp daha sonra suçluya karşı kolektif güç oluşturulmalıdır.⁸³

Einarsen’e göre, örgütsel ve sosyal iş ortamı ile psikolojik istismar arasında bir ilişki vardır. Özellikle liderlik, rol çatışması ve iş kontrolü arasında güçlü bir bağ vardır. Yine psikolojik istismar ile psikolojik, psikosomatik ve kas-iskelet sağlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu yüzden işyerinden veya işyeri dışından alınan sosyal

⁷⁹ Soares, Angelo, “Like 2+2=5: Bullying Among Hydro-Québec Engineers”, <http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/report-eng.pdf> 04.02.2005

⁸⁰ Einarsen, Stale; “Dealing With Bullying at Work: The Norwegian Lesson”, <http://www.worktrauma.org/Research%203.htm> 04.08.2004

⁸¹ Tutar, Hasan; *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Platin Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.129.

⁸² Hirigoyen; a.g.e., s.189.

⁸³ Wyatt ve Hare; a.g.e., s.110.

destek önem kazanmaktadır. Bununla birlikte kurbanın iyimser bir kişilik yapısına sahip olması da sorunlarla baş etmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynayabilir.⁸⁴

Kurban, öncelikle kendine zaman tanınmalıdır. Uzun süre dayanmak zorunda kaldığı saldırgan davranışlar yüzünden yaşayamadığı duyguların açığa çıkmasına izin vermelidir. Çünkü yok sayılan bu duygular kişi için önemli bir stres kaynağı oluşturur. Bundan sonra atılması gereken en önemli adım ise kişinin kendine güvenip neler yapabileceğini gözden geçirmesidir. Sorunun çözümüne yardımcı olabilecek kişilerle görüşülüp sorun ayrıntılı biçimde dile getirilmelidir. Özellikle yaşanan saldırgan davranışlara ilişkin diğer kanıtlar (tarih, yer, kişi ve olayın ayrıntılarını içeren) varsa yasal yollara başvurulmalıdır.

Bu davranışların sıklığı, güç farklılıkları, kurbanın çaresizliği gibi durumsal faktörlere bağlıdır. Ayrıca kurbanın sosyal, ekonomik ve fiziksel koşulları bu davranışların sıklığını kurbanın bullyingle baş edebilme gücünü etkiler.⁸⁵

Öncelikle bu davranışlar, kurban tarafından istenmeyen davranışlar olarak algılanır ve hemen son verilmesi gerekir. Zaman geçirilmeden soruna neden olan kişi ve koşullar tespit edilip gerçek ortaya çıkarılmalıdır.

Çalışanlar, istismar sürecini anladıklarında, onunla uğraşmak için hazırlanabilir ve plan yapabilirler. Yaşananların bir isminin olduğunu, bunun tanımlanmış bir işyeri sendromu olduğunu ve kurban olarak seçilmelerinin kendi suçlarının olmadığını anlamaları önemli bir başlangıçtır.⁸⁶

Davenport'un ve arkadaşlarının dile getirdiği gibi trajediler hayatın birer parçasıdır. Önemli olan bunlara hazırlıklı olup, ne gibi seçenekler olduğunu, nasıl tepkiler verilebileceğini ve nereden yardım alınacağını tahmin etmeye çalışmak ve ona göre davranmaktır.

Kişiler içinde buldukları stresle başedebilmek için farklı yöntemler kullanırlar. Stresle başa çıkma yöntemleri çoğunlukla iki modelde toplanır: Kişinin stresörler karşısında duygusal tepkisini düzenlemeye yönelik, problemi çözmekten çok, problemin

⁸⁴ Einarsen, Stale; "Norwegian Research on Bullying at Work: Empirical and Theoretical Contributions", <http://www.worktrauma.org/Research%204.htm> 04.08.2004

⁸⁵ Einarsen, Stale; "The Nature and Causes of Bullying at Work" International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, 1999, s.18.

⁸⁶ Davenport, vd., a.g.e., s.87.

yaratığı fiziksel ve ruhsal gerilimi azaltmaya yönelik bilişsel değerlendirme veya sosyal destek ve bilgi arayışına yönelik davranışsal değerlendirmeye dayanan duygusal odaklı başa çıkma birinci modeli oluşturur. İkinci model ise, koşulları kontrol altına almaya veya bunlardan uzak durmaya, kaçınmaya dayanan davranışsal değerlendirme veya koşulları yeniden yapılandırıp tanımlamaya çalışmak veya hüsnü kuruntulara kapılarak bilişsel değerlendirmeye dayanan problem odaklı başa çıkma yöntemidir.⁸⁷ Çünkü ruh sağlığı yerinde insan, özgüven sahibidir, özeleştiri yapabilir, sabırlıdır, mizah yönü gelişmiştir, objektiftir, kıskanç değildir, önyargılı değildir, hümanisttir, sorumluluk sahibidir, paylaşımcıdır, iyi bir dileyicidir, empatik düşünebilir ve iletişime açıktır.⁸⁸

Bireyin psikolojik istismarla baş edebilmek için kullanabileceği beş yol vardır:⁸⁹

- Bilmezden gelmek veya bu olguyla birlikte yaşamak,
- Durumu kabul edip teslim olmak,
- Kendi yolunu kabul ettirmek,
- Uzlaşmak,
- Herkesi tatmin etmeye çalışmak.

Kurbanın hangi yolu seçeceği kişiliğine, deneyimlerine, çatışma yönetimi konusundaki yeteneğine, işyerinin özelliklerine, çatışmanın şekline, kişi için önemine, karşı taraf ile arasındaki ilişkiye bağlıdır.

Kurbanlar işyerindeki psikolojik istismarı olduğu gibi görürlerse bu anlayıştan güç kazanabilirler. Duruma bir ölçüde dışarıdan bakabilir, güçlerini toplayabilir, bir geçiş dönemi için birkaç hafta veya ay kazanabilirler. İçsel dayanma gücünün etkisiyle başka bir iş arayabilirler. Sağlıksız bir ortamda çalıştıklarını, yaşadıklarının kendi hatalarından kaynaklanmadığını ve hayatta kalmak için sağlıklı bir yer bulmaları gerektiğini anlayacaklardır.⁹⁰

⁸⁷ Cooper, Cary L.; Payne, Roy; *Personality and Stres: Individual Differences In The Stress Process* (Wiley Series on Studies in Occupational Stres), John Wiley&Sons, New York, 1991, ss. 213-214.

⁸⁸ Yapıcı, Şenay ve Mehmet, Yapıcı; “*Ruh Sağlığı Yerinde İnsan*”, Üniversite ve Toplum, Cilt 4, Sayı 2, Haziran 2004, s.4-10.

⁸⁹ Davenport, vd., a.g.e., s.137.

⁹⁰ Davenport, vd., a.g.e., s.139.

Psikolojik istismara maruz kalanlar, yaşadıklarının tanımlanmış bir işyeri sendromu olduğunu, uğradıkları tacizin kendi suçları olmadığını anlamalı ve mücadeleye devam etmelidirler. Aynı zamanda psikolojik yardım almak, onları yaşadıkları karşısında verecekleri mücadelede daha bilinçli ve güçlü kılacaktır. İşletmelerin de bu noktada, istismara maruz kaldığı tespit edilen çalışanlarına gereken desteği vermesi gerekmektedir.

3. 2. Örgütsel Düzeyde Başedebilme

Psikolojik istismar sorunun çözümü için öncelikle anlaşmazlığın kişisel sürtüşmelerden mi yoksa işyerinin tutumundan mı kaynaklandığının tespit edilmesi gerekir.⁹¹ Bir örgüt içindeki rollere veya pozisyonlara sahip bireyler diğerleri hakkında güçlerini kullanarak karar verirler. Özellikle daha yüksek pozisyonlara sahip olanlar ellerindeki daha fazla gücü, diğerlerini istismar etme yönünde kullanabilirler. Bu nedenle güç dengesinin sağlanması önemlidir.⁹²

Jennifer, Cowie ve Ananiadou tarafından yapılan araştırma göstermektedir ki, istismarın kişiler arası bir mevzu olduğunu düşünen yöneticiler, kurumları tarafından desteklenmektedir. İstismarın uzmanlar tarafından yapılan tanımından işverenlerin düşüncelerine kulak verilirse, odağın kişiden kuruma değişmesi bireysel statü farklılıklarından ziyade kurum sistemi ile ilgili endişeleri doğurmaktadır. Yöneticiler, işverenler kadar konuya dahildirler.⁹³

Psikolojik istismar, işyerinde diğer şiddet türlerinin tersine, belli bir süre boyunca tekrar eden farklı davranış tiplerini içeren bir süreçtir. Eğer psikolojik istismarı önlemek ve ortadan kaldırmak için nasıl ve neden ortaya çıktığını anlamak önemlidir. Aslında psikolojik istismar, tek başına, düzensiz, geçici ve tesadüfi bir fenomen olarak anlaşılmalıdır. Psikolojik istismar, günümüz örgütlerini etkileyen çeşitli eğilimlerin bir sonucudur. Bu eğilimler, sadece şiddete neden olan faktörleri oluşturmakla kalmaz

⁹¹ Hirigoyen, a.g.e., s.97.

⁹² Wyatt ve Hare, a.g.e., s.90.

⁹³ Dawn, Jennifer; Cowie, Helen; Ananiadou, Katerina; “*Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations*”, *Aggressive Behavior*, Vol.29, 2003, s. 495.

işyeri dışındakilerin yanı sıra işyerindeki sosyal ilişkilerin de dağılmasına yol açar.⁹⁴ Başka bir deyişle işyerinde psikolojik istismar, karmaşık bir fenomendir.⁹⁵ Ayrıca işyerinde istismar davranışlarını ortadan kaldırmak için, anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren geri planda kalmış olan kişiler kimlerdir ve faktörler nelerdir, çözüm için tarafların takındığı tutumlar nasıldır, durumdan kimlerin ne gibi çıkarı ve kaybı olabilecektir, köklü bir çözüme ne şekilde ulaşılabilir ve uygun bir çözüm müdür gibi soruların cevabı aranmalıdır.⁹⁶

Çalışanların istismar edilmesi ve bu istismar davranışlarının ekonomik ve yasal maliyetler oluşturması örgütlerin karanlık yüzünü oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler, işyerlerinde istismar davranışlarıyla ilk karşılaştıkları andan itibaren ortaya çıkarıp tanımlamak, etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmak zorundadır.⁹⁷

Örgüt içi kurallara ve toplu sözleşmelere, psikolojik istismardan koruyan maddeler koyulmalı ve iş yasalarıyla da buna karşı sert önlemler alınmalıdır. Önlem alma her şeyden önce, kurbanların, işçilerin ve şirketlerin bilinçlendirilmesiyle gerçekleştirilebilecektir. Çalışanlar, bu durumun varlığından haberdar edilip engelleyici yöntemler konusunda bilgilendirilmelidir. Hatta makro düzeyde basın organları aracılığıyla bu konu hakkında bilinçlendirme sorunun çözümüne önemli katkılar yapabilecektir.⁹⁸ Örgüt içinde istismar davranışlarıyla mücadele politikaları ve prosedürleri tanıtılıp yaygınlaştıkça, çalışanların şikayet kanallarını kullanmaları da artacaktır.⁹⁹

Yönetici, psikolojik istismarın gelişim sürecinin ilk işaretlerini fark edebilecek düzeyde olmalıdır. Yönetim bir veya daha fazla kişiyi, çalışanların yardım alabileceği

⁹⁴ Soares, Angelo, "Bullying: When Work Becomes Indecent"

<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf> 04.02.2005

⁹⁵ Poilpot - Rocaboy, G.; *Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process*, Research and Practice in Human Resource Management, Vol.14, N.2, 2006, s. 1.

⁹⁶ İmirlioğlu, İpek; "İş Yaşamında Psikolojik Şiddet (Mobbing)", Anahtar, MPM Yayını, Sayı 210, Haziran 2006, s.9.

⁹⁷ Sheehan, Michael; "Workplace Bullying: Responding With Some Emotional Intelligence", International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, MCB University Press, 1999, s.62.

⁹⁸ Hirigoyen; a.g.e., s.199.

⁹⁹ Hoel, Helge; Sparks, Kate ve Cooper, Cary L; *The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment*, Report Commissioned by International Labour Organization ILO, Geneva, 2001.
http://www.lex.unict.it/eurolabor/documentazione/oil/rapporti/cost_violence_stress.pdf
18.10.2005

kişiler (danışman) olarak görevlendirmelidir.¹⁰⁰ İşveren, çatışmanın tehlikeli bir boyuta ulaşmasını önleyici politikalar getirmek zorundadır. Çatışma yönetimi sanatı, yönetimin her düzeyine verilmelidir. Başka bir deyişle çatışma yönetimi eğitimi, bireysel değil, örgütsel düzeyde olmalıdır.

Aşağıda bazı çatışma çözme tarzlarına yer verilmiştir:¹⁰¹

Tarz	Karakteristik Davranış	Gereke (Açıklama Tarzı)
Kaçınma	Çatışmacı değil, sorunları Görmezden gelir, geçiştirir. Bir sorun olduğunu kabul etmez.	Farklılıklar ya çok önemsiz ya da çok büyüktür. Bunu giderme girişimi ilişkiyi zedeleyebilir. Ya da daha büyük sorunlara yol açar.
Uyum sağlama	Makul ancak girişken olmayan bir davranış, kişisel amaçlara ters düşse bile iş birliğinden yanadır.	Hiçbir şey genel uyumu ya da ilişkileri bozma riskine değmez.
Kazan-kaybet	Aşırı girişken, çatışmacı ve hatta saldırgan. Her ne pahasına olursa olsun kazanmalı.	En iyi kimse o kazansın. Üstün olana bunu kanıtlamalı. Profesyonellik budur ve ahlaki olarak da doğrudur.
Karşılıklı taviz	Bütün bunların temel amaçlarını elde etmeleri ve iyi ilişkilerini sürdürmeleri önemlidir. Girişken ve işbirlikçi.	Hiç kimse ya da hiçbir fikir mükemmel değildir. Herhangi birşeyi yapmanın birden fazla yolu vardır. Almak için vermek gerekir.
Sorun çözme (Ortak çalışma)	Her iki tarafın da ihtiyaç ve İstekleri önemlidir ve haklıdır. Karşılıklı destek, saygı ve anlayış vardır.	Taraflar konuları açıklıkla görüştüğü zaman herkes için yararlı bir çözüm bulunabilir. Herhangi bir tarafın büyük bir taviz vermesine gerek yoktur.

¹⁰⁰ Leymann; a.g.m., 1996, s.180.

¹⁰¹ Barutçugil, İsmet; *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.129.

Soares, işyerinde istismarın farklı düzeylerde yer alan üç strateji ile azaltmanın mümkün olduğunu savunmuştur. Bu stratejiler şunlardır:

Birincil Stratejiler

Psikolojik istismar riskinin azaltılması amaçlanır. Öncelikle bir kişinin ilk adımı atması gereklidir. İşyerinde bazı değişikliklerin yapılması, örgütsel yapının ve kültürün geliştirilmesi, özellikle insan kaynakları yönetimini etkileyecek yönetim teknikleri oluşturulması sağlanmalıdır. Psikolojik istismarın yıkıcı etkilerinin tüm çalışanlar üzerinde olabileceği (doğrudan veya dolaylı) gerçeği unutulmamalıdır. Bunların dışında psikolojik istismara karşı örgüt politikaları geliştirilip uygulamaya geçilmelidir. Ancak burada önemli olan bu politikaların uygulanabilir olmasıdır. Çünkü pek çok örgüt içinde istismarı önleyici düzenlemeler mevcuttur ancak uygulanmamakta veya uygulanmamaktadır. Başka diğer konularda olduğu gibi bu düzenlemeler örgüt için karmaşık ve pahalı olabilmektedir. Bu nedenle bu düzenlemeler hazırlanırken örgüt gerçekleri dikkate alınmalıdır.¹⁰²

İkincil Stratejiler

İşyerinde psikolojik istismar davranışlarının olduğu tespit edilmesi sürecinin mutlaka güvenilir ve gizli olacağı çalışanlara garanti edilmelidir.¹⁰³ Başka bir deyişle soruşturma aşaması güvenilir ve gizli olmalıdır.

Sorun ortaya çıkar çıkmaz önlemlerle ilgili süreç başlatılmalıdır. Çalışanların sorunun çözülemeyeceği ve sürüp gideceği düşüncesine sahip olmaları önlenmelidir. Çünkü psikolojik istismar ne kadar uzun sürerse etkileri de o kadar ağır olmaktadır. Bu davranışlara hedef olan kişiler, mutlaka dikkate alınmalı, dinlenmeli ve önlem alınmalıdır.¹⁰⁴

¹⁰² Soares, Angelo “Like 2+2=5: Bullying Among Hydro-Québec Engineers”,
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/report-eng.pdf> 04.02.2005

¹⁰³ Soares, Angelo; “Like 2+2=5: Bullying Among Hydro-Québec Engineers”,
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/report-eng.pdf> 04.02.2005

¹⁰⁴ Soares, Angelo; “Like 2+2=5: Bullying Among Hydro-Québec Engineers”,
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/report-eng.pdf> 04.02.2005

Üçüncül Stratejiler

Psikolojik istismar kurbanlarına profesyonel psikolojik danışmanlık verilmesi önemlidir. Ayrıca çalışma arkadaşları tarafından verilen psikolojik destek, kurban için birlik ve dayanışma duygusunu gösterdiğinden önemlidir. Çalışanın tekrar işine dönmesinde etkili olur.¹⁰⁵

İşveren, işyerinde istismar davranışları uygulayan olarak algılanan yöneticisine durumu, nedenleri ve sonuçlarıyla anlatmalıdır. Yöneticinin davranışlarını nasıl değiştirebileceği konusunda bilgi verilmeli ve iyileşme süreci takip edilmelidir.¹⁰⁶

İşyerinde istismar davranışını bildiren çalışanlar asla cezalandırılmamalıdır. İstismar sorununun çözümünün güçlüğünü bahane edip zorbaları bağışlamak ve bu kişinin davranışlarına geçerli bahaneler bulmaya çalışmak ve işten atılması gereken kişileri başka bir bölüme sevk etmek¹⁰⁷ sorunun devamına yol açacağından zaman kaybetmeden gerekli önlemlerin alınmasına çalışılmalıdır.

Bir örgütte psikolojik istismar belirtileri 360 derece değerlendirme yapılarak ortaya çıkarılabilir. Astların performanslarını yönetim sürekli takip ettiğinde müşteri memnuniyeti artar. Ancak yönetime ulaşan bu rakamlar, her zaman gerçekleri yansıtmayabilir. Çünkü korku temelli yönetimlerin olduğu işyerlerinde çalışanlar, üstleri veya çalışma arkadaşları hakkında konuşmaktan çekinebilirler.¹⁰⁸

Örgütsel düzeyde alınabilecek önlemler, kurbanın sorunla tek başına baş etmek zorunda olmadığını ve bullying davranışlarda bulunan kişinin de bu davranışları nedeniyle karşılaşabileceği durumlar ve göze alması gereken cezai yaptırımları bilmesi açısından önemlidir.

¹⁰⁵ Soares, Angelo; "Like 2+2=5: Bullying Among Hydro-Québec Engineers", <http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/report-eng.pdf> 04.02.2005

¹⁰⁶ Johnson, Pamela R.; Indvik, Julie; "Slings and Arrows of Rudeness: Incivility in the Workplace", *Journal of Management Development*, Vol. 20, No.8, 2001, s. 711.

¹⁰⁷ "Workplace Abuse: Causes and Cures", *Business and Health*, 15 July 2002 http://www.patientcareonline.com/be_core/content/journals/b/data/2002/0715/abuse071502.html 03.03.2004

¹⁰⁸ Crawford, Neil; "Conundrums and Confusion in Organisations: The Etymology of Word 'Bully' ", *International Journal of Manpower*, Vol.20, N.1/2, 1999, s.88.

3.3. İşyerinde Psikolojik İstismar Davranışlarıyla Baş Edebilmesinde Etkili Olabilecek Kişi ve Kurumlar

İşyerinde psikolojik istismar davranışlarıyla karşılaşan kurban, sorunla tek başına baş etmek zorunda bırakılmamalıdır. Çünkü psikolojik istismar, çalışanın kendisini olduğu kadar, ailesini, diğer çalışanları hatta örgütü de olumsuz etkiler. Bu nedenle aşağıda yer alan kişi ve kurumların da desteği de olmalıdır.

Sorunun çözümünde yardımcı olacak kişi ve kurumlar:¹⁰⁹

- İşveren
- İnsan kaynakları uzmanları
- Sendika
- Sağlık koruma sistemleri
- Psikologlar ve doktorlar
- Aile

3.3.1. İşveren

Örgüt içinde psikolojik istismar davranışı ile karşılaşıldığında işverenlerin öncelikle yapması gereken şikayetleri mutlaka ciddiye almak ve söz konusu davranışın gerçekleşip gerçekleşmediğini objektif bir biçimde araştırmaktır.

Bazı durumlarda sorunun çözümü informel yollardan gerçekleştirilebilir. Bazı insanlar bu tür davranışlardan başkalarının rahatsız olabileceğini dikkate almazlar. İformel bir görüşme bu kişilerin davranışlarına son verecektir. Birey bunu kendi seçebilir ya da personel yönetiminden biriyle, yöneticisiyle, işvereniyle veya bir danışmanla bir görüşme gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte bu sorun dışarıdan bir danışmanlık firması yardımıyla da çözülebilir. Sorun, informel yöntemlerle çözümlenemiyorsa disiplin kuruluna sevk edilir. Şikayette bulunan kişi haklı bulunursa suçluya bir ceza verilmeden önce mutlaka yazılı uyarılar, başka bir bölüme atamalar gibi çözüm yöntemleri kullanılmalıdır.¹¹⁰ Çalışan, herhangi bir psikolojik istismar davranışına yol açabilecek bir davranışta bulunmuş olabilir. Ancak yönetime düşen bu durumdan haberdar olmak ve ortadan kaldırılması için gerekli önlemleri almaktır.

¹⁰⁹ www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004

¹¹⁰ <http://www.acas.org.uk/publications/al04.html> 03.11.2004

Örgütün psikolojik istismarı tanıyabilmesi için bazı uyarı işaretlerine ihtiyaçları vardır. Öncelikle, istismarı bir strateji olarak kullanan, yani üst yönetimin de bunun içinde yer aldığı işyerleri ile bundan hiç haberi olmayan işyerlerini birbirinden ayırmak gerekir. Bir çalışanın kovulmasıyla sonuçlanan olaylar zincirinden üst yönetimin hiç haberi olmayabilir veya yönetim yanlış bilgilendirilmiş olabilir. İstismarın ancak yönetimin hoş görmesiyle var olabileceği bir gerçeği unutulmamalıdır.¹¹¹

Deming'in Amerikan endüstrisinin dönüşümünün temeli dediği yönetim için 14 maddelik sistemde korkunun yok edilmesine vurgu yapılır. Çalışanların performanslarını ortaya koyabilmelerinin birinci şartının kendilerini güvende hissetmeleri olduğunu belirtir. Deming'e göre korkunun pek çok yüzü vardır. Bazı çalışanlar bilgiden korkabilir. Yeni bilgi, bazılarının başarısızlığını ortaya çıkarabilir. Bazıları fikrini ortaya koymaktan korkabilir. Hataların itiraf edilmesinden korkulabilir. Bazı yöneticiler ise korkunun en iyi yönetim aracı olduğunu düşünürler. İnsanlar önerilerde bulunmak için kendilerini güvende hissetmek isterler. İşyerlerindeki insanlar, yaptıkları işin amacını sormaya, sistemin basitleştirilmesi ve iyileştirilmesi için önerilerde bulunmaya cesaret edemeyen kişiler etkili bir şekilde çalışamazlar.¹¹²

Üst düzey yöneticiler psikolojik istismar kavramını bilmeli ve iş yerinde psikolojik istismar konusu, şirket politikası ile bütünleştirilmelidir. Kurumun misyonu ve vizyonu tanımlanırken buna tolerans gösterilmeyeceği ifade edilmelidir ve uyumlu iş yeri kuralları, iş etiği ile pekiştirilmelidir. Kurum kültürü değişmez değildir. Dolayısıyla, zorbalığın yazılı tanımının yapılması gerekir; çalışanlar sorunla karşılaştıklarında nereye başvurmaları gerektiğini bilmelidirler. Şirkette, çalışma ortamını belirleyen bir metin olmalıdır. Bu metin, çalışanların katılımıyla hazırlanmalıdır ki; zorbalık açık açık konuşulabilsin. Bu konuda yönetim, bu işi kesinlikle kontrol altında tutmalıdır ki; hem performansı düşüren, hem de iş gücü devrini artıran bir faktör olan zorbalık engellenerek, var olan grupla en verimli şekilde çalışma ortamı sağlanmalıdır.¹¹³

¹¹¹ Davenport, vd., a.g.e., s.106.

¹¹² Deming; a.g.e., s.49-50, 166.

¹¹³ Arpacıoğlu, Gülcan; "Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi...", Deniz Yalım (Editör), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.270-271.

İşveren ve yöneticiler tarafından destekleyici bir iş ortamı için koşullar sağlanmalıdır. Destekleyici bir iş ortamında çalışanlar birbirlerine saygılıdır. Kararlara katılırlar ve işin yapılacağı konusunda da bilinçlidirler. Hiyerarşi içindeki çatışmalar olabildiğince ayrıntılı biçimde çözümlenmelidir. Çalışanlar, yetenekleri ölçüsünde sınırları hakkında güvenli bir şekilde konuşabilirler. Ancak böyle destekleyici bir çalışma ortamı içinde bulunabilme olasılığı yirmide birdir. Diğer işyerleri aşırı istismarcı, koşulların üst yönetim tarafından belirlendiği, çalışanların sadece sıkıntılara tahammül ettiği yerlerdir. Çalışanlar katlandıkları bu çalışma koşullarını, genellikle iş stresi olarak adlandırırılar.¹¹⁴

Psikolojik istismara uğrayan kişi başarılıdır, en iyi eleman ve en iyi yetiyecek kişi odur; bu yüzden o kişiyi yöneticinin koruması gerekmektedir. Psikolojik istismar, doğrudan şirketlerin kendi personelinin bilgi yönetiminin, envanterinin kurulmasında temel oluşturulacak iyi kişilerin kaybedilmesine yol açan bir olgudur. İşten ayrılmanın, çıkarmanın, yeni istihdam bulunmasının ve eğitilmesinin masrafları da göz önünde bulundurulursa, psikolojik istismarın ortadan kaldırılması en çok kurum yararına bir durumdur.¹¹⁵

Yapılan işlere ve bulunulan kademelere göre güç kaynaklarının etkinliğini arttırmak ve bu kaynakların nasıl kullanıldığının araştırılması, güç arttırmaya yönelik çeşitli davranışların örgütün etkinliğini nasıl etkilediğini görmek ve gücün bazı yöneticiler tarafından neden ve nasıl kötüye kullanıldığını anlamak önemlidir.¹¹⁶ Bu nedenle gücün kötüye kullanılmasını önlemek için gerekli önlemler önceden alınmalıdır.

3.3.2. İnsan Kaynakları Uzmanları

Psikoloji istismar konusunda insan kaynakları bölümlerine de büyük görev düşmektedir. İnsan kaynakları bölümleri öncelikle cesur davranmalı, yöneticilerle psikolojik istismar karşıtı politikalar oluşmak için işbirliği yapmalı ve bilgileri düzenli

¹¹⁴ Wyatt ve Hare; a.g.e., s.1.

¹¹⁵ Arpacıoğlu; a.g.m., s.271.

¹¹⁶ John Kotter, *Power in Management*, s.2, 97'den aktaran Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, 6.Bası, Beta Basım, İstanbul, 1998, s.391.

bir şekilde üst yönetime aktararak onları bu konuda bilgilendirmelidir. Ayrıca, zorbalık konusunun şirket politikası içinde yer alması sağlanmalıdır. Çünkü zorbalık; eğitim ve sağlık maliyetleri ve iş gücü devri, bilgi maliyetleri gibi insan kaynaklarının görevleri içinde yer alan konuları yakından etkilemektedir.¹¹⁷ Örgüt içinde, bu tür olumsuz davranışlara karşı kesinlikle “Sıfır Tolerans Politikaları” uygulanmalıdır.¹¹⁸ Aynı şekilde şikayetlerin dikkate alındığı ve gerekli uyarı, kınama ya da işine son verme gibi yaptırım davranışlarını içeren bir sistem oluşturulmalıdır.¹¹⁹

İnsan kaynakları bölümü tarafından alınabilecek iki tür önlem vardır:¹²⁰

1-Koruyucu önlemler:

Koruyucu önlemler, psikolojik istismar sorununun çalışanlara anlatılmasını içeren genel tanıtım eğitimleri ve bu konuda örgütte bir alt yapı sisteminin kurulmasını içermektedir.

Genel Tanıtım Eğitimleri

a) Çalışanlara istismar davranışlarını anlatan broşür ve kitapların dağıtılması, ilgili haklarının ve yükümlülüklerinin özellikle de psikolojik istismarın işletmeye verdiği finansal zararın boyutlarının anlatılması.

b) Örgüt içi gazete/dergi/intranet gibi haberleşme araçlarında makalelerin yayınlanması.

c) İşyerinde psikolojik istismar hakkında tanıtıcı filmlerin gösterilmesi.

d) İşyerinde psikolojik istismar hakkında konuşma ve tartışmaların düzenlenmesi.

-İşletmede psikolojik istismar hakkında sistematik olarak bilgi toplanması, işyerinde bu tür davranışlarla baş edebilmenin en önemli yoludur. Bu amacı gerçekleştirebilmek için çalışma atmosferi gibi genel ölçümlerin yapılması gerekir. İşyerinde bullying ile ilgili özel anketler hazırlanıp birebir görüşmeler yapılabilir.

¹¹⁷ Arpacıoğlu; a.g.m., s.260.

¹¹⁸ Leck, Joanne; “*Violence in the Workplace: A New Challenge*”
www.admin.uottawa.ca/ResourcePapers/2001/01-33.pdf

02.02.2006

¹¹⁹ Greengard, Samuel; “*Managing the Mob*”, Workforce, July 2001, s.28.

¹²⁰ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8–2001, s.25–26.

Çalışanlarla yapılan düzenli görüşmelerle analiz edilmeli ve işe devamsızlıkla ilgili nedenler ortaya çıkarılmalıdır. Çalışanlar arasındaki yüksek hastalık izinleri veya devamsızlık oranları tartışılmalıdır.

Ayrıca psikolojik istismarla ilgili eğitim programları ve bilgi yönetimi ile konuların güncelliği sağlanmalıdır.

Psikolojik İstismara Karşı İşletme Alt Yapısının Kurulması

- a) İşyerinde psikolojik istismar temsilcisinin atanması.
- b) Psikolojik istismar olaylarının kayıt ve raporlama süreçlerinin kolaylaştırılması.
- c) Psikolojik istismar davranışlarının araştırılması veya bullying yapan kişilerin disipline veya rehabilitasyon edilmesi için gerekli süreçlerin geliştirilmesi.
- d) İşyerinde psikolojik istismar ile ilgili işyeri sözleşmelerinin düzenlenmesi.
- e) İşyerinde psikolojik istismar hakkında tüm çalışma gruplarını kapsayan zorunlu görüşmelerin yapılması.
- f) İşin ve sorumlulukların yeniden düzenlenmesi

2-Psikolojik İstismar Davranışlarına Müdahale Edilmesi:

İki şekilde gerçekleştirilebilir:

- a) İşyerinde psikolojik istismarın durdurulması: Yasal süreçlerin uygulanması ile gerçekleştirilir.
- b) Kurbanın desteklenmesi: Kurbanın profesyonel rehabilitasyon, psikoterapi, kendi kendine yardım grupları ve tıbbi yardımlar aracılığıyla psiko-sosyal olarak desteklenmesi amaçlanır.

Başka bir önleme programı da özellikle hastanelerde kullanılan bir yöntemdir ve dört aşamadan oluşur. Öncelikle bir yönetim komitesi oluşturulmaktadır. Bu yönetim komitesi üyeleri işyerindeki tüm çalışan gruplarını temsil edebilecek özelliğe sahiptir. Bir sonraki aşamada, işyerindeki istismar davranış şekillerini, yaygınlığını ölçmeğe ve istismara maruz kalanlar ile yapanları bulmaya yönelik testler yapılmaktadır. Üçüncü aşama da ise korkunun azaltılmasına, daha sağlıklı bir iletişimin sağlanmasına ve istismarı engelleyici eğitim programlarını içeren bir hareket planının hazırlanmasına

geçilir. Son aşama da ise, yapılan testlerin ve hareket planının işleyip işlemediğini anlamak için geri bildirim ölçümleri yapılır.¹²¹

3.3.3. Sendikalar

İşçiler, cinsel taciz veya ayrımcılık olarak sınıflandırılmayacak şikayetlerle geldiklerinde sendika temsilcileri, psikolojik istismar ile ayrımcılık sayılan davranışların farkının bilincinde olmalıdırlar.

Sendika temsilcileri sorunun ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilmek amacıyla şunları yapabilirler:¹²²

- İşyerinde psikolojik istismar araştırabilir.
- İstismara uğrayan çalışan adına, işverenle birlikte çatışma çözümü/aracılığı takımları oluşturulmasını sağlayabilirler.
- İş sözleşmesine psikolojik istismar önlemeye yönelik maddeler konmasını sağlayabilirler.
- İş yasalarının, tacizin bir diğer şekli olan psikolojik istismarın da içinde bulunduğu, psikolojik bakımdan sağlıklı ortamlara yardım sağlanacak biçimde değiştirilmesi için lobi yapabilirler.

Sendikaların işyerlerindeki değişen çalışma kültürüne destekleme sorumluluğu vardır. Ancak pek çok sendika “karışmama politikası”nı takip etmektedir. Duygusal istismar, çalışanın veya çalıştırmanın bir kişilik problemi olarak görülmektedir. Sendikacılar, üyelerini örgütlerdeki fonksiyon bozuklukları hakkında eğiterek ve istismarcı yöneticilerin yeniden eğitilmesi sorumluluğunu da alarak üyelerine danışmanlık hizmetleri verebilirler. Ancak sendika yöneticileri de tıpkı örgüt yöneticilerinde olduğu gibi gücü ellerinde bulundurma isteği içinde olduklarından sorunu görememektedirler.¹²³

¹²¹ Kaeter, Margaret; “*Medicine Confronts Workplace Abuse*”, Minnesota Medicine, Vol.82, No.2, Minnesota Medical Association Press, 1999.

<http://www.mnmed.org/publications/MnMed1999/February/kaeter.cfm> 10.02.2004

¹²² Davenport, vd., a.g.e., s.151.

¹²³ <http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=4279> 16.062004

Psikolojik istismar konusunda sendikalar veya daha üst örgütler, çalışanlar için rehber olabilecek kitapçıklar hazırlamaktadır. Bu kitaplar sorunun fark edilmesinde ve çözümü için ne yapılabilir, kimlere, nereye başvurulabilir şeklinde yol gösterici bilgiler içermektedir.¹²⁴ İsveç, bu konuda oldukça deneyimlidir. Stokholm'deki Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu (National Board of Occupational Safety and Health) 1989 yılından bu yana Leymann'ın videolar, kılavuzlar ve kitaplar gibi eğitsel malzemelerini yayınlamakta ve dağıtmaktadır.

Avrupa Parlamentosu İstihdam Komisyonu, işverenlere ve işçi sendikalarına psikolojik istismarı engelleyici projeler üretimi için çağrıda bulunmuştur.¹²⁵

Çalışanlar, psikolojik istismar sorunu ile ilgili bilgileri sendikalardan çok özellikle radyo ve televizyon olmak üzere çeşitli basın yayın organlarından elde etmektedirler.¹²⁶

3.3.4. Doktorlar, Psikologlar ve Sosyal Çalışmacılar

İşyerinde psikolojik hastalıkları azaltmak için danışmanlık, stres yönetimi eğitimleri, bilişsel davranış terapileri ve işyeri destek programlarının kullanılması söz konusu olabilmektedir.¹²⁷ Bütün bunları yapabilmek için de örgütte, çalışma psikolojisi bilgisine sahip uzmanların olması gerekir.

Örgütten dışlanma son aşamadır. Ciddi sağlık problemlerinden sorumlu tutulan kurban işten atılır. Aynı zamanda bu kişilerin kurban olduklarına inanmayan bazı uzmanlar kolayca yanlış teşhis koyabilirler: Paranoya, manik-depresyon, kişilik bozukluğu gibi. Leymann'a göre sorunu çözebilmek için kurbanın hangi aşamada olduğunu bilmek gerekir.¹²⁸

¹²⁴ "Workplace Bullying a Workers Guide"

<http://www.coshnetwork.org/Bullying%20Guide%20English.pdf> 23.09.2003

¹²⁵ <http://www.mann-europa.de/benim-avrupam/artikel/oktober2001.pdf>. 18.03.2005

¹²⁶ Lewis, Duncan; "Workplace Bullying-Interim Findings of A Study in Further and Higher Education in Wales", International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, 1999, s. 117.

¹²⁷ Pauline Renneie; *Dignity at Work Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment*, Taylor&Francis, East Sussex, 2003, s.35 ve McAvoy, Brian R.; Murtagh Peyton, John; "Workplace Bullying the Silent Epidemic", British Medical Journal, Vol.326, 2003, s.777.

¹²⁸ Zapf, Dieter; Gross, Claudia; "Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension" European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, N.4, 2001, s. 500.

Psikolojik istismar mağdurları yaşadıkları olumsuzlukları, kontrolsüz tepkilerle değil bilinçli tavırlarla analiz etmeli ani tepkilerden çok mantıklı karşılıklar vermelidirler. Bunu başarabilmek için her şeyden önce, kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi tanımaları gerekir.¹²⁹ Bu nedenle doktor, psikolog veya sosyal çalışmacının kendisine başvuran istismar mağdurlarına iyi yönlerini ortaya çıkarabilecek yöntemler kullanarak yaklaşması önemlidir.

İnsan davranışları ile ilgili sorunlara yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bilinç, bilinçaltı, savunma mekanizmaları gibi kavramlarla anılan psikoanalitik yaklaşımın psikolojik istismara ilişkin görüşlerini dile getiren White, psikoanalitik teorinin, kurbanın içinde bulunduğu kısır döngüden çıkmasına yardımcı olabileceğini belirtmektedir. White, psikodinamik yaklaşımı kullanan işyeri psikologlarının psikolojik istismarın önemini anlamak için, bireyleri inciten şeylerle, grup dinamiği ile birlikte kültürel yapı, sistemler, süreçler ve psikolojik istismara yol açan değişim faktörleri ile ilgilenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca inkar, idealize etme, dışlama, yansıtma, bölünme gibi psiko-analitik teorinin alanına giren konuların da kendisine yardımcı olacağını belirtmiştir.¹³⁰

İşyerinde psikolojik istismar olaylar bütünüdür. İşyerlerinde görülen diğer olayları inceleyerek psikolojik istismarın gelişiminin takip edilerek psikolojik istismar türü olaylara karşı yararlı çözümlere ulaşılabilir. Çalışanların yaşadıkları olayların izlenmesi değişik kişilerle ilgili daha detaylı olayların ve istismar türü davranışları etkilediklerine inanılan kurumsal faktörlerin ortaya çıkmasını sağlayabilir.¹³¹

Psikolojik istismar, kurbanlarının, saldırılara maruz kaldıkça, kurbanlaşma sürecinin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların duygusal zorbalığın arkasındaki örgütsel ve durumsal etmenlerin farkına varmaları ile çözülebileceği, en azından, kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir. Ancak çalışanların, kendilik şemalarının ve kendilik değerlerinin olumsuz, kendilik

¹²⁹ Çobanoğlu; a.g.e., s.106.

¹³⁰ White, Sheila; "A Psychodynamic Perspective of Workplace Bullying: Containment, Boundaries and a Futile Search for Recognition", British Journal of Guidance & Counselling, Vol.32, No.3, August 2004, s. 271, 274.

¹³¹ Liefoghe, Andy P.D.; Olafsson, Ragnar; " "Scientists" and "Amateurs": Mapping the Bullying Domain", International Journal of Manpower, Vol.20, N.1/2, 1999, s. 48.

saygılarının da düşük olduğu ya da, örneğin kronik depresyon yaşadıkları durumlarda örgütsel süreçler ne olursa olsun yaşadıkları kurbanlaşmayı kişilerarası ilişki süreçleri açısından ‘beklendik davranış örüntülerine’ de uyması nedeniyle, kendilikleriyle ilişkilendirecekleri söylenebilir.¹³² Bu aşamada psikolog ve doktorların kendilerine başvuran mağdurlara kendilerini suçlama eğiliminden kurtulmalarına yardımcı yöntemlerle yaklaşmaları faydalı olacaktır.

3.3.5. Çalışan Yardım Programları

Çalışan yardım programları ve program dahilinde çalışan uzmanların ülkemizde karşılığı henüz yoktur. Ancak çok sınırlı da olsa işyerlerinde istihdam edilen psikoloji ve psikolojik danışmanlık formasyonuna sahip çalışanlar bu gruba dahil edilebilirler.

Çalışan Yardım Programları uzmanları, genelde psiko sosyal sorunları olan çalışanların ilk gittiği veya gönderildiği kimselerdir. Sorunun teşhisinde önemli bir role sahip olduklarından hızlı ve uygun bir şekilde harekete geçebilirler. Davranış bozukluklarında ve insanların acı ve depresyon duyguları ve intihar eğilimlerinde işyeri işyerinde istismarın önemli bir yüksek risk faktörü olabileceğini bilmeleri zorunludur. Ancak eğer psikolojik istismar süreci bir yönetim politikası ise, bu uzmanlardan yardım almak olumsuz sonuçlara yol açabilir.¹³³

Psikolojik istismar, tıbbi bakım gereksinimlerini arttırır. Belirli bir şirkette ya da bir şirketin belirli bir bölümünde çalışanların başvurularının artması, sigorta firmalarını harekete geçirip yönetimi istismar konusunda uyarabilir. Sigorta şirketleri uzun vade de kendi maliyetlerini düşürmek amacıyla işverenlere yönelik psikolojik istismar konusunda eğitim programları, kitapçıkların hazırlanması gibi faaliyetlerde de bulunabilirler.¹³⁴ Hazırlanan bu programlar, çalışanların eğitim ve öğretimini, üstlerin eğitimini, Acil Durum Ekip Eğitimleri ile çalışanların işe alınmadan önce sınanması ve elenmesi ile ilgili güvenlik önlemlerini kapsayabilir.¹³⁵

¹³² Solmuş, Tarık; “*İş Yerinde Cinsel Taciz*”, Türk Psikoloji Bülteni, Cilt:11, Sayı: 36, Haziran 2005, s.100.

¹³³ Davenport, vd., a.g.e., s.150.

¹³⁴ Davenport, vd., a.g.e., s.151.

¹³⁵ Holm, Kristin, “*Violence in the Workplace*”,
www.ccohs.ca/headlines/scholarship/kristinholm.recipient.pdf. 16.06.2004

Ayrıca psikolojik istismara uğrayan kişilere yönetim tarafından rehabilite edilmelerine yardımcı olmak amacıyla¹³⁶

- Özür,
- Tedavi,
- Şirkette başka bir görev ve gerekiyorsa eğitim,
- Teşvik ve destek,
- Başka bir iş bulma konusunda mağdura yardım sağlanmalıdır.

3.3.6. Aile

İşyerinde psikolojik istismara uğrayan bazı çalışanlar, sessizleşir ve kendilerini yalıtma gereği duyarlar. Bazıları ise her işe karışarak olaylar üzerinde kontrol kurabilmek için yoğun çaba harcarlar. Bazıları her şeyden şüphe duymaya başlarlar ve herhangi bir konuda adım atmaları iyice zorlaşır. Tüm bunlar aile içinde de çatışmalara yol açar.

İşyerinde kendisine karşı uygulanan tacizle tükenen birey, kendine olan güvenini yitirirken, ailesinin de kendisine karşı davranışlarının değiştiğini algılar. Zaman içerisinde aile bireyleri, kurban sorununa kaynağı kendisiymiş gibi davranmaya başlar. Dolayısıyla, kişiyi bir kurban olarak değil, işyerinde başarısız bir çalışan olarak algırlar. Böylece işyerinde yaşanan psikolojik istismar davranışları aile içine de taşınmış olur.

Zapf'ın yaptığı bir çalışmaya göre kurbanların psikolojik istismarla baş etme yöntemleri %22'si destek arayışına girerken, %22'si örgütten ayrılmış, %10'u karşı tarafa açıkça sınırlarını belli etmiş, %9'u anında tepki göstermiş, %9'u da kendi kendini savunma yöntemini tercih etmiştir.¹³⁷ Bu çalışmadan da anlaşılacağı üzere destek alabilmek, kurban için ön plandadır.

Aile ve arkadaşlardan uzun süre destek vermeleri istenir. Ancak bir süre sonra onlar da sıkılabilirler ve yorulabilirler. Sevdikleri birini acı çekerken görmek, onları çaresiz bırakır. Nasıl davranmaları gerektiğini bilemezler. Böyle bir durumda her iki tarafta diğerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamaya çalışması önemlidir.

¹³⁶ Davenport, vd., a.g.e., s.127.

¹³⁷ Zapf ve Gross; a.g.m., 2001, s. 513.

Yaşanan çaresizlikler, çatışmalar sonucunda eşlerin boşanması, ailenin dağılması, yaşanan olaylardan kaynaklanan üzüntü, çocukların yaşadığı olumsuz deneyimler ve duygular, çeşitli tedavi masrafları, aile gelirinde kayıp ortaya çıkması olası sonuçlardır.¹³⁸

Aile, birey için birincil gruplardan biridir. Çalışma ortamının oluşturduğu çalışma arkadaşları, kişi için “aile” olur. Doğup büyüdüğümüz aile içinde olumlu ilişkiler varsa çalışma hayatı içinde de daha rahat ve güvenli ilişkiler kurmak mümkün olabilir.¹³⁹ Yakın çevrenin, kurbanın içinde bulunduğu duygu, düşünce ve durumu anlaması ve destekleyici bir tutum takınması, duyguların paylaşımına ve problemin çözümlenmesine yardımcı olmalıdır. Krizin uzadığı, karşılıklı çaresizliklerin arttığı durumlarda uzman yardımı almak gerekli olabilir. En önemli destek, kurbanı dinlemek; güçlü yanlarını, olaylar karşısında duruşunu, tavrını ve karakterini onaylamaktır.¹⁴⁰

Aile ve arkadaşların verebileceği en önemli destek, istismara uğrayanı, onun güçlü yanlarını, karakterini, cesaretini ve başarılarını onaylamaktır. Çünkü bu kişilerin kimliklerini yeniden kurmalarına yardımcı olacaktır. Benlik duyguları zarar gördüğü için buna ihtiyaçları vardır.¹⁴¹

3.4. Eğitim Programları

Yöneticilerin, çatışmaların daha da artmasını engellemek için daha dikkatli olmaları ve gözlem yeteneklerini geliştirmeleri önem kazanmaktadır. Bunu sağlayabilmek için de her kademedeki yöneticinin çatışma yönetimi konusunda eğitim alması bir zorunluluk haline gelmektedir.¹⁴² Aşağıda çatışma yönetim tekniklerinden bazılarına yer verilmiştir.¹⁴³

¹³⁸ Tınaz; a.g.e., s.175.

¹³⁹ Johnson, Pamela R ve Indvik, Julie; “*Trauma Brought into the Workplace*”, Journal of Management Development, Vol. 10, No.2, MCB University Press, 1995, s. 27.

¹⁴⁰ Çobanoğlu; a.g.e., s.114.

¹⁴¹ Davenport; vd., a.g.e., s.101.

¹⁴² Yücel, Deniz; “*İşyerinde Psikolojik Terör*”,
http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibiryasam/0,,lmt@lc~1@viewid~210828,00.asp
20.11.2003

¹⁴³ Kılıç, Mustafa; “*Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*”, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın, Ankara, 2001, s.99-103.

- 1-Çatışmadan korunma ve azaltma.
 - a-Örgütün bir bütün olarak amaçları ve etkinliğinin vurgulanması.
 - b-Belirli ve iyi tanımlanmış görevler verme.
 - c-Grupla arası iletişim.
 - d-Kazan-kaybet durumlarından kaçınma.
 - e-Ortak bir düşmana yönelim.
 - f-Ortak hedef ve amaçlar geliştirmek.
- 2-Çatışmayı uyarma teknikleri.
 - a-Dışardan yeni elemanların getirilmesi.
 - b-Örgütte haberleşme alanında yeni düzenlemeler.
 - c-Örgütü yeniden yapılandırma.
 - d-Rekabetin teşvik edilmesi.
 - e-Uygun yöneticilerin seçimi.
- 3-Çatışmayı çözme teknikleri.
 - a-Kaçınma.
 - b>Müşfik yaklaşım.
 - c-Rekabetçi yaklaşım.
 - d-Taviz verme.
 - e-İşbirliği.

Ayrıca yöneticilere yönelik koçluk, rehberlik gibi özel eğitim programları kullanılabilir.¹⁴⁴

Yöneticilerle, çalışma arkadaşlarıyla ve astlarla yaşanan çatışmalara çözüm olarak aşağıdaki beş strateji kullanılabilir.¹⁴⁵

1-Bütünleşme: Amaçlara birlikte ulaşmak için kendi çıkarlarını olduğu kadar karşı tarafın çıkarlarını da üstün tutmak

2-Yardımlaşma: Karşı tarafın yüksek çıkarları için kendi çıkarlarını daha altta tutma.

¹⁴⁴ Einarsen, Stale; “*Dealing with Bullying at Work: The Norwegian Lesson*”, <http://www.worktrauma.org/Research%203.htm> 04.08.2004

¹⁴⁵ Zapf, ve Gross; a.g.m., 2001, s. 503.

3-Üstünlük: Diğer tarafın alt çıkarları için kendi çıkarlarını yüksek tutmak.
Örneğin birinin kazanması için güç kullanılması

4-Önleme: Her iki tarafın alt çıkarlarda birleşmesi ve geri çekilmesi

5-Uzlaşma: Hiç kimsenin kurban konumuna düşmemesi için uzlaşmaya varılması.

İsveç Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu tarafından hazırlanan İşyerinde Kurban Edilme adlı kitapçıkta, işverenlerin psikolojik istismarı engellemek için alabilecekleri önlemlerden örnekler verilmektedir. Kitapçığa göre, saldırgan istismar tavrırları, kendilerini onurlu ve ahlaklı davranış ilkelerine yapılan saldırıları içerir. Kurul örneğinde aşağıdaki noktalar gözetilmiştir.¹⁴⁶

1. İşverenin niyetlerini, amaçlarını ve çalışanlara karşı tavrını belirten bir iş ortamı politikası.
2. İyi bir psikolojik ve sosyal çalışma ortamını güvence altına alacak prosedürler.
3. İnsanları, işyerinde olumsuz tepkiyle karşılaşmaktan koruyacak önlemler (İşyerinde saygılı ve arkadaşça bir ortamı destekleyecek normlar yaratmak gibi). İşveren ve temsilcileri örnek oluşturmalıdır.
4. Yönetici konumundaki personele iş hukuku, değişik çalışma koşullarının etkileri, grup içi etkileşim ve çatışma riskleri, stres ve kriz dönemlerinde insanlara hızla karşılık verebilme becerilerini geliştirme gibi konularda eğitim ve rehberlik verilmesi.
5. Çalışma grubuna uyum sağlayabilmesi için çalışanlara işyeri kurallarının açıkça anlatılması.
6. Her bir çalışana, hedefler ve yapacakları çalışmalar ile ilgili olarak mümkün olan en iyi şekilde bilgi verilmesi. Düzenli bilgilendirme ve toplantılar buna yardımcı olur.
7. Kurbanlaştırmanın önlenmesi için üzerinde anlaşılan önlemler hakkında çalışanlara bilgi verilmesi ve paylaşım.
8. Verilen görevlerin somut ve anlamlı olduğundan, çalışanların bilgi ve kapasitesinin tam olarak kullanıldığından emin olmaya çalışmak.

¹⁴⁶

Davenport, vd., a.g.e., s.120.

9. Çalışanların bilgilerini artırmasına ve işlerini geliştirmelerine olanak tanınması. Çalışanların bu konuda teşvik edilmesi.
10. Saldırgan davranışlara ve kötü muameleye, yapan ve hedef olan kişi kim olursa olsun izin verilmemesi.
11. İşverenin örnek oluşturması ve hiçbir çalışanın (gücün kötüye kullanılması ile ya da kasıtlı hakaret, aşırı eleştirel tutum, alay, düşmanca davranış, çalışanın bilgisi dışında ve kötü niyetle denetlenmesi gibi kabul edilemez davranışlar ve karşılıklar ile) kurbanlaştırılmasına hiçbir şekilde izin verilmemesi.
12. İkili diyalog, iletişim ve problemleri çözmek için samimi bir istek yaratacak güvenilir bir zemin sağlanmaması.

Kişilerarası kıskançlık-rekabet duygularının, psikopatolojik davranışlara eğilimli olmanın ve özellikle örgütün bu tür davranışlara zemin hazırladığı ya da en azından önlenmesi konusunda bir girişimde bulunmadığı durumlarda işyerinde istismar davranışlarının ortaya çıkma olasılığının yüksek olacağı söylenebilir. Ancak, özellikle kişilerarası duyarlılık eğitimleri ya da kişisel gelişimi sağlamaya yönelik girişimlerin bu tür davranışların gerçekleşme sıklığını azaltacağı da bir gerçektir.¹⁴⁷

Yukarıda sıralanan eğitim stratejilerine ek olarak çalışanların duygu yönetimi ve duygularını gösterebilme becerisi de etkili çözümler sağlayabilmektedir. Başka bir deyişle “duyguların yönetimi ve duyguların gösterilebilmesi pek çok işte başarılı olmak için önemlidir.”¹⁴⁸

3.5. İşyeri Etik Uygulamaları

Toplumsal düzen içinde bir kişiyi psikolojik olarak istismar etmek iş ahlakı boyutuyla da çalışma psikolojisi alanına giren bir konudur.

Günümüzde kuruluşlar, örgütler; bilançoları, karları gibi mali sermayeleri ile değil, itibar, dürüstlük, temizlik, sosyal sorunlara duyarlılık, yardımseverlik ile ilgili görüntüleri, yani toplumsal sorumluluklar ve ahlak sermayeleri ile değerlendirilir hale

¹⁴⁷ Solmuş, Tarık; “*İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)*”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, Haziran 2005, s.11.

¹⁴⁸ Diefendorff, James M. ve Gosserand, Robin H.; “*Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective*”, Journal of Organizational Behavior, Vol.24, 2003, s.945.

gelmişlerdir. Örneğin yanıltıcı reklam, çevreye duyarsızlık, çalışanına haksızlık bir anda kuruluşu-örgütü, kamu sektörü –özel sektör ayrımı olmaksızın kamu gözünde sıfıra indirebilmektedir.¹⁴⁹

“İş etiği iş ile ilgili kararları, ahlaki standartlara göre değerlendirme sürecidir. Örgütlerde alınan kararların etik, sosyolojik, ekonomik, teknolojik ve politik yönleri olabilir. Uzun vade de örgütlerin başarılı olabilmeleri güvenilir olmalarına ve dolayısıyla etik davranışlarda bulunmalarına bağlıdır.”¹⁵⁰

Tarafların (çalışan- işveren) birbirine karşı birtakım etik sorumlulukları da vardır. Bu sorumluluklarının bazıları şunlardır:¹⁵¹

- Çalışma hakkında saygı gösterme sorumluluğu.
- Adil ücret ödeme sorumluluğu.
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu.
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu.
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu.

Tablo 6: Amaç-Araç Çatışması

A M A Ç	ARAÇ (DAVRANIŞLAR)		
	Doğru		Yanlış
	İyi	Kabul edilir davranış	Etik sorunu
	Kötü	Etik sorunu	Kabul edilemez davranış

Kaynak: Ünal Ay, İşletmelerde Etik Ve Sosyal Sorumluluk, Nobel Kitabevi, Adana, 2003, s.78.

Örgütler, aldıkları kararlarda iyi-kötü, doğru-yanlış paradoksunu yaşamaktadırlar. Yöneticiler iyi şeyler yapmak istemektedirler, ancak bu iyi şeyler için kullandıkları araç veya davranış her seferinde doğru olmayabilmektedir. Ya da kullandıkları araç, yöntem veya davranış doğrudur ama amaç yanlış olabilmektedir.

¹⁴⁹ Berkman, Ümit; “İş Ahlakı ve İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğu Gelişimi ve Yakın Geleceği”, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın, Ankara, 2001, s.345.

¹⁵⁰ İş Etiği: Eski Sorunlar, Yeni Yaklaşımlar, Friedrich Ebert Vakfı Yayınları, İstanbul, 2001, s. 5.

¹⁵¹ Çobanoğlu, a.g.e., s.184.

Tablo 6 amaç ve araç çatışmasını göstermektedir.¹⁵² Psikolojik istismarı görmezden gelen ya da çalışanın işine son verebilmek için istismarı araç olarak kullanabilirler.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerin saygıya ve değer görmeye dayalı olması gerektiği gerçeği ortadadır. Ayrıca çalışana değer vermek bir işverenin temel görevlerinden biridir.¹⁵³

İşyerinde etik kurallara uygun davranmanın yanı sıra iş ahlakına sahip olmak, hem bir kişilik özelliğidir hem de kültürel bir olgudur.¹⁵⁴

Bilgi birikimi arttıkça ve teknoloji geliştikçe, insanların ve örgütlerin ahlaki bilinç düzeylerinin de arttırılması gereği ortaya çıkmıştır. Ahlaki değerler, inançlar, sorumluluklar, kültür ve aile, kişilerin etik değerlerinin oluşmasında birincil öneme sahip öğelerdir.

Etik açıdan “doğru” ve “yanlış” olan bir dizi karar aslında soyut bir kimlik taşıyan işletme, firma ve kurumlar tarafından değil, orada bulunan değişik kademelerde görev alan yöneticiler tarafından alınmaktadır. Dolayısıyla etik tutum ve davranışların temelini birey oluşturmaktadır. Etik sözcüğünü , “ işçilerin ve grupların davranışlarını belirleyen ahlaki ve vicdani prensip ve değerlerin toplamıdır”¹⁵⁵ şeklinde tanımlamak mümkündür. İş etiği, değerlerle, haklarla, görevlerle ve kurallarla ilgilidir.¹⁵⁶

İnsanların davranışlarını yönlendiren başlıca üç temel standart vardır; kişisel standartlar, sosyal standartlar ve yasal standartlar. Kişisel standartlar ve değer yargıları, sosyal ve yasal standartlarla çatıştığında fertlerin ve kurumların iş etiğiyle ilgili yaklaşımları devreye girer. Bir başka ifadeyle, fertlerin ve kurumların çıkarları birbirleriyle çatıştığında, o kişinin ve kurumun etik anlayışı belirleyici bir rol oynar.¹⁵⁷ Günümüzde iş etiği kavramının artık teorik ve akademik bir konu olmaktan çıkarılarak, iş hayatında işleyen bir değere dönüştürülmesinin zamanı gelmiştir. İş hayatında her

¹⁵² Ay, Ünal; *İşletmelerde Etik Ve Sosyal Sorumluluk*, Nobel Kitabevi, Adana, 2003, s.78.

¹⁵³ Sheehan, Michael; “*Workplace Bullying: Responding With Some Emotional Intelligence*”, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, MCB University Press, 1999, s.62.

¹⁵⁴ Aslan, Mahmut; *İş ve Meslek Ahlakı*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001, s.49.

¹⁵⁵ Çobanoğlu; a.g.e., s.184.

¹⁵⁶ Furnham, Adrian; *The Psychological of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*, Psychology Press, UK, 1997, s. 380.

¹⁵⁷ Çobanoğlu; a.g.e., s.185.

türlü duygusal saldırıların önlenbilmesi, sistemli bir ahlaki bilinçlenmeden geçmektedir.¹⁵⁸

İşyerinde psikolojik istismar davranışlarına tanık olan kişiler, çalışma arkadaşına uygulanan bu etik dışı davranış karşısında çatışma içinde kalabilmektedir. “Çatışmanın şiddeti, bireyin kendi kendini uymakla yükümlü gördüğü, içselleştirilmiş ahlaki değerlerin davranışlarını belirlemedeki etkisi oranında yüksek veya az olacaktır.”¹⁵⁹

“Bir işletmenin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına karşı ahlaki bir tutum içinde olması bir gerekliliktir. Aksi durumda çalışanlar arasında huzursuzluk artacak, bu da motivasyon eksikliği ve verimsizliğe yol açacaktır. Dolayısıyla ahlaki bir insan kaynakları politikası işletmenin uzun dönemli amaçları söz konusu olduğunda bir lüks değildir.”¹⁶⁰

Soares, iş yerinde psikolojik istismar ile mücadelede sihirli bir çözüm olmadığını ama öncelikle farkındalığın en önemli faktör olduğunu ve bu sayede çalışanların sıkıntısının azalacağını ve örgütsel etkinliğin artacağını vurgulamaktadır.¹⁶¹ Bu farkındalık ise, Ticaret Odası, iş hukukuyla ilgilenen kurumlar, Çalışma Bakanlığı, yeniden yapılandırma konusunda hizmet veren danışmanlık şirketleri ve insan kaynakları ile ilgili kurumlar yardımıyla oluşturulacak uzun dönemli bir süreci içermelidir.

Davenport, Schwartz ve Elliott’a göre, aşağıda verilen on iki ilke, psikolojik istismar sendromunu önleyebilecek daha özenli ve destekleyici bir ortam oluşmasına yardımcı olabilecek niteliktedir.¹⁶²

1. Kuruluşun amaçlarını ve çalışanlara nasıl davranılacağını açıklayan bir hedef saptanmalıdır.
2. Kuruluşun yapısı, açıkça tanımlanmış raporlama düzeyleri belirlenmiş olmalıdır.
3. İş tanımları, görev ve sorumluluklar şeklinde tanımlanmış olmalıdır.

¹⁵⁸ Çobanoğlu; a.g.e., s.193.

¹⁵⁹ Arslan; a.g.e., s.85.

¹⁶⁰ Arslan; a.g.e., s.92.

¹⁶¹ Soares, Angelo; “*Like 2+2=5: Bullying Among Hydro-Québec Engineers*”,
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/report-eng.pdf> 04.02.2005

¹⁶² Davenport, vd., a.g.e., s.115.

4. Personel politikaları, beklenen davranışları ve ahlak standartlarını da içeren, kapsamlı, kalıcı ve yasal olmalıdır.
5. Disiplin konuları, hızlı, tarafsız ve kalıcı olmalıdır.
6. Çalışanlar, örgütün hedef ve amaçlarını benimsemiş, bu hedeflere ulaşmadaki rolleri konusunda eğitilmiş olması gerekir.
7. İşe yeni girenler, sadece teknik özelliklerine göre değil, çeşitlilikle başa çıkabilme, sorun çözebilme ve kendi kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da dikkate alınarak seçilmiş olmalıdır.
8. İş eğitimi ve personel gelişimi, bütün çalışanlar için çok önemli ve değerlidir. Sistem, değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılar. Eğitimde teknik bilgiler ile birlikte insan ilişkilerine de önem verilmelidir.
9. İletişim, açık, dürüst ve zamanında olmalıdır.
10. Katılım, ekip çalışması, yaratıcılık, karar verebilme, güven, yetkilendirme, örgüt hedeflerine ulaşmada personel katılımını mümkün olan en üst düzeye çıkaracak yapılar bulunmalıdır.
11. Sorun çözme/aracılık, her düzeydeki sorunu çözmek için bir mekanizma olmalıdır. Sorunun gerçekten çözümlenip çözülmediği izlenmelidir.
12. Çalışanlara Yardım Programı (ÇYP), örgüt içinde çalışanlara psikolojik yardım programı olmalıdır. Bunun yokluğunda, davranışsal risk tayini ve yönetimini içeren bir eşdeğeri bulunmalıdır.

Ayrıca çalışanların hal ve hareketlerini düzenleyen işletme yönergeleri, psikolojik istismara (yıldırma) karşı kuralları da içermelidir.¹⁶³

Aşağıda iki firmanın psikolojik istismar davranışlarına ilişkin iç yönetmelik örnekleri verilmiştir.

¹⁶³

Baltaş, Acar; "Yıldırma Nedir?", <http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=925>

7.7.2006

Levi Strauss&Co. örneği,¹⁶⁴

Ekip çalışması ve güven: Doğrudanlığa, etkiye, açıklığa, diğerlerinin başarısına adanmışlığa, kişinin problemlerindeki kendi katkısı bilme isteğine, kişisel sorumluluk, ekip çalışması ve güvene örnek oluşturan bir liderlik: Bu davranışları benimsemekle kalmamalı, başkalarının da benimsemesinde yol gösterici olmalıyız.

Çeşitlilik: Şirketin her düzeyinde, (yaş, cinsiyet, ırk, deneyim, yaklaşım açısından) iş gücünde çeşitliliğe değer veren bir liderlik: Biz bütün çalışanlarımızın zengin geçmişlerinin ve yeteneklerinin avantajlarından tümüyle yararlanacağımızı ve etkili konumlarda daha büyük ölçekte olmak üzere çeşitliliği teşvik edeceğimizi taahhüt ettik. Farklı bakış açıları aranacak, çeşitliliğe değer verilecek ve dürüstlük, bastırılmak yerine ödüllendirilecektir.

Kabul görme: Başarımızda katkıda bulunan kişi ve ekiplerin –mali ve psikolojik olarak- hakkının verilmesini teşvik eden bir liderlik: Katkıda bulunan herkes kabul görmeli ve hakkı verilmelidir. Buna, üreten ve icat edenler kadar günlük iş gereklerini yerine getirenler de dahildir.

Saturn Corporation örneği:¹⁶⁵

Bütün insanların kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmak istediğine kendi işine ve diğer insanlara özen gösterdiğine, kendisiyle ve yaptığı katkılarla iftihar ettiğine ve çabalarının başarısını paylaştığına inanıyoruz.

Karşılıklı güven ve saygı ortamı yaratarak, kişisel bilgi ve uzmanlıkları görüp onları yaratıcı yollarla kullanarak, herkese teknoloji ve eğitim sağlayarak başarılı bir ilişki yaşar; çalışanlarımıza güvence, şirket ve toplumumuza başarı getiren ortak hedeflerimize ulaşabilen bütünleşmiş bir şirket sistemine aidiyet hissedimiz.

4. PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞINA YÖNELİK YASAL DÜZENLEMELER

Bu bölümde, işyerinde psikolojik istismarı önlemeye yönelik ve istismar söz konusu olduğunda ne tür yaptırımların var olduğu yasal düzenlemeler çerçevesinde aktarılmaya çalışılacaktır. Öncelikle insan ve çalışma haklarının iyileştirilmesini amaçlayan Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO)' nün bu konudaki faaliyetleri ve yasal düzenlemeleri, daha sonra Avrupa Birliği(AB)'ne ait belgelerde psikolojik istismar konusundaki düzenlemeler ve üye ülkelerin bu çerçevede gerçekleştirdiği yasalar incelenecektir. Ayrıca Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Kanada, Avustralya ve Japonya'daki mevcut duruma değinilecektir. Son olarak ise Türkiye'de psikolojik istismarı önlemeye yönelik olduğu düşünülen yasal düzenlemelerden bahsedilecektir.

¹⁶⁴ Davenport, vd., a.g.e., s.121-122.

¹⁶⁵ Davenport, vd., a.g.e., s.125.

4.1. Uluslararası Kurum ve Kuruluşların İşyerinde Psikolojik İstismar Konusuna Yaklaşımları ve Getirilen Yasal Düzenlemeler

Son zamanlara kadar, uluslararası kurumların çok azı işyerinde şiddetle, yani maddi ya da manevi şiddetle, kötü davranışla ya da ırksal, cinsel ve diğer taciz biçimleriyle ilgilenmiştir.¹⁶⁶ Bununla birlikte çalışanların bu konudaki istekleri ve kamuoyunun baskısıyla birlikte İsveç gibi bazı ülkelerde iş yasaları da dahil olmak üzere bazı düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Burada, Uluslararası Çalışma Örgütü başta olmak üzere psikolojik istismara yönelik getirilen düzenlemelerden sözedilecektir.

4.1.1. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)

1919 yılında kurulmuş olan Uluslararası Çalışma Örgütü, sosyal adaletin ve uluslararası insan ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir Birleşmiş Milletler uzmanlık kuruluşudur.

İnsan haklarına saygı, yeterli yaşam standartları, insanca çalışma koşulları, istihdam olanakları ve ekonomik güvence, ILO'nun her yerde çalışanlara sağlamaya çaba gösterdiği sosyal adaletin temel unsurlarıdır.

Uluslararası Çalışma Örgütü, Sözleşmeler ve Tavsiye Kararları yoluyla, çalışma hayatına ilişkin temel haklar, örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, zorla çalıştırmanın engellenmesi, fırsat ve muamele eşitliği gibi çalışmaya ilişkin tüm konularda düzenleyici, uluslararası çalışma standartları oluşturur. ILO, ayrıca mesleki eğitim ve rehabilitasyon, istihdam politikası, iş hukuku, endüstriyel ilişkiler, çalışma şartları, yönetimin geliştirilmesi, kooperatifler, sosyal güvenlik, çalışma istatistikleri, iş sağlığı ve güvenliği konularında teknik yardım sağlar. Bağımsız iş ve işveren örgütlerinin kurulmasını destekler ve bunlara eğitim ve danışmanlık hizmeti verir. Birleşmiş Milletler sistemi içinde Uluslararası Çalışma Örgütü'nün, yönetim kurullarına işçi, işverenin hükümetlerle eşit olarak katıldığı, kendine has üçlü bir yapısı vardır.¹⁶⁷

ILO'nun amacı, tüm dünyadaki insanlara, özgürlük, eşitlik, güvenlik ve saygınlık koşullarında insana yakışır iş bulmalarında yardımcı olmaktır.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Olsen, Lene; “*Hizmet Sektörü: ILO Kuralları İşyerinde Şiddetle Mücadele Devam Ediyor*”, Çev. M. Kemal Çoşkun, Sendikal Notlar, Sayı 26, Mayıs 2005, s. 72.

¹⁶⁷ <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/amacilke.htm> 05.04.2007

¹⁶⁸ <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/isvegelir.htm> 05.04.2007

ILO, kuruluş amacı çerçevesinde psikolojik istismar da dahil olmak üzere şiddet başlığı altında bazı kampanyalar ve çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

ILO, şiddetle ilgili çeşitli çalışmalar ve kampanyalar düzenlemektedir. 1998–1999 çalışma programı dahilinde Uluslararası Ticaret, Büro; Profesyonel ve Teknik Çalışanlar Federasyonu ile birlikte işyerinde şiddetle ilgili rehber ve uygulanabilir kurallar geliştirmek için bir toplantı düzenlemiştir. Bu toplantıda bullyingle ilgili bilgileri, araştırmaları, yasal düzenlemeleri, en iyi uygulamaları tanımlamak ve yaygınlaştırmak ve bu bilgileri içeren materyal ve ürünleri kişilere ulaştırmak amacı vurgulanmıştır.¹⁶⁹

Uluslararası Çalışma Örgütü, Uluslararası Hemşireler Konseyi, Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Kamu Hizmetleri, sağlık sektöründeki şiddeti önlemek ve ortadan kaldıracak etkili politikalar ve uygulanabilir yaklaşımlar geliştirmek amacıyla 2000 yılında ortak bir program başlatmıştır. 2002 yılında bu programın sonunda Brezilya, Bulgaristan, Güney Afrika, Lübnan, Portekiz, Tayland ve ek olarak Avustralya’da yapılan çalışmalar sonunda elde edilen sentez raporda sunulmuştur. Bu rapora göre işyerinde bullying oranları Bulgaristan’da %30,9; Güney Afrika’da %20,6; Tayland’da %10,7; Portekiz’de sağlık merkezlerinde %23, hastanelerde %16,5; Lübnan’da 22,1; Avustralya %10,5; Brezilya’da %15,2.olarak tespit edilmiştir.¹⁷⁰

ILO, çeşitli ülkelerde hazırladığı raporlar ve rehber niteliğini taşıyan kitaplarla psikolojik istismara ilişkin duyarlılığın artmasına yönelik çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Bunlardan bir tanesi de Malezya İnsan Kaynakları Bakanlığı tarafından 2001 yılında hazırlanan “İşyerinde Stresi ve Şiddeti Önleme Rehberi”¹⁷¹dir. Bu rehberde psikolojik istismarın tanımı ve önlem için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler yer almaktadır.

¹⁶⁹ World of Work, “When Working Becomes Hazardous”, N.26, Sep/Oct 1998, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm> 11.07.2005

¹⁷⁰ Martino, Vittorio di; *Workplace Violence in the Health Sector, Country Case Studies, Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and A Additional Australian Study*, 2002. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/health/violence-ccs.pdf> 14.07.2005

¹⁷¹ Martino; Vittorio Di ve Musri, Mohtar; *Guidance for the Prevention of Stress and Violence at the Workplace*, Department of Occupational Safety and Health Malaysia, 2001, s. 2. <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/papers/malaysia/guide.pdf> 05.04.2007

4.1.2. Avrupa Birliği ve Üye Ülkelerdeki Yasal Düzenlemeler

Avrupa Komisyon'u tarafından desteklenen ve Daphne Projesi çerçevesinde dört dilde "İşyerinde Bullying ve Tacizin Tanımlanması ve Baş Etme Yöntemleri" adlı kitapçık hazırlanmıştır. Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından işyerinde psikolojik istismar konuları gündeme gelince çalışanların sağlığı ve insana yaraşır işle ilgili materyaller hazırlanmıştır. Avrupa da EUROFOND (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) ve EUOSHA (the European Agency for Safety and Health at Work), işyerinde psikolojik istismar sorunuyla ilgilenen temel iki örgüttür.¹⁷²

3 Mayıs 1996'da Strasbourg'ta imzalanan "Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın "Güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarına sahip olma hakkı" başlıklı 3. Maddesine göre;

Akit Taraflar, güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarına sahip olma hakkının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak üzere, işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak aşağıdaki hususları taahhüt ederler:

1-İş güvenliği, iş sağlığı ve çalışma ortamı hakkında tutarlı bir ulusal politika oluşturmak, uygulamak ve bunu belli aralıklarla gözden geçirmek. Bu politikanın temel hedefi, iş güvenliği ve iş sağlığını iyileştirmek ve özellikle çalışma ortamının doğasından kaynaklanan tehlike sebeplerini en aza indirmek yoluyla, çalışma sırasında ortaya çıkan ya da bununla bağlantılı olan hastalıkları ve kazaları önlemek olacaktır.

2-Güvenlik ve sağlık alanlarında yönetmelikler hazırlamak.

3-Denetim yoluyla bu yönetmeliklerin uygulanmasını sağlamak.

4-Tüm çalışanlar için, aslen koruma ve danışmanlık işlevlerine sahip iş sağlığı hizmetlerinin geliştirilmesini desteklemek.

Madde 3'de işverenin psikolojik istismar konusundaki yükümlülükleri de dile getirilmiştir. Benzer şekilde istismarın kurbanın sağlığı üzerindeki etkileri düşünüldüğünde Madde 11'de belirtilen çalışanın sağlığının korunmasına yönelik yükümlülüğü de dikkate alınmalıdır.

¹⁷²

<http://www.surrey.ac.uk/Education/cse/daphne.htm>

21.09.2006

Sağlığın Korunması Hakkı başlıklı 11. Madde'ye göre, akit taraflar, sağlığın korunması hakkının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla, ya doğrudan ya da kamusal veya özel örgütlerle işbirliği içinde, diğer önlemlerin yanı sıra,

1-Sağlığın bozulmasına yol açan nedenleri olabildiğince ortadan kaldırmak;

2-Sağlıklı olmayı teşvik etmek ve sağlık konularında kişisel sorumluluk duygusunu geliştirmek üzere eğitim ve danışma hizmetleri sağlamak;

3-Kazalar açısından olduğu gibi, salgın, yöresel ve diğer hastalıkları olabildiğince önlemek üzere tasarlanmış uygun önlemler almayı taahhüt ederler.

Madde 26'ya göre ise Onurlu Çalışma Hakkı akit ile taraflar, tüm çalışanların onurlu çalışma haklarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak amacıyla işverenlerin ve çalışanların örgütlerine danışarak,

1-Çalışanların işyerinde ya da işle bağlantılı cinsel taciz konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunun engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı;

2-Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan, yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilenmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt ederler.

Şart'ın Ek'inde de açıklandığı üzere, cinsel tacizi kapsamayan ikinci fıkra, onurlu çalışma hakkını zedeleyen sözlü taciz ya da kasıtlı yıldırma biçimlerini kapsamaktadır. İşverenin ya da iş arkadaşlarının sevmemesi gibi nedenlerle, işyerinde işin düzenlenmesi konusundaki görüşmelerden sistemli biçimde dışlanan ya da benzer nedenlerle kendisine çalışma odası ya da mesleki unvanına uygun görevler verilmeyen bir çalışanın durumu, bu fıkranın tanımladığı eylemlerdir.¹⁷³

AB mevzuatında Avrupa Sosyal Şartı dışında da yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bu yasal düzenlemelere ve birliğin genel görünümünü yansıtan çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Şiddetin soyut biçimi olan psikolojik istismar, fiziki şiddetten daha tehlikelidir ve daha kalıcı psikosomatik etkiler bırakabilmektedir. Bu bağlamda psikolojik istismar

¹⁷³

Titiz, a.g.e., s.xii.

işyeri şiddeti listesinde yer almaktadır.¹⁷⁴ 1996 yılında Avrupa Birliği tarafından yapılan “İşyerinde Şiddet” konulu çalışmaya göre, işyerlerinde görülen bazı şiddet davranışları şunlardır: ¹⁷⁵

- | | |
|---------------------|---|
| -Cinayet işlemek | -Cinsel ve ırkçı istismar içeren tacizler |
| -Irza tecavüz etmek | -Bullying |
| -Soygun yapmak | -Mobbing |
| -Yaralamak | -Mağdur etmek |
| -Yumruklamak | -Tehdit etmek |
| -Tekme atmak | -Dışlamak |
| -Tükürmek | -Saldırgan mesajlar bırakmak |
| -Tırmalamak | -Saldırgan jestler |
| -Köşeye sıkıştırmak | -Özel eşyalarını karıştırmak |
| -Küfür etmek | -İsim takmak |
| -Kinayeli konuşmak | -Kasıtlı olarak sessiz kalmak |

Raporda işyerinde şiddetle mücadele edebilmek için genel bir çözüm yöntemi yerine şiddete yol açan nedenlerin tek tek analiz edilerek strateji geliştirilmesi tavsiye edilmiştir.¹⁷⁶

Taciz başlığı altında yer alan mobbing/bullying verilerine göre çalışanların 1/10 (%9) mobbing/bullyinge maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. 1995’te %8 olan bu oran 2000 yılında %9’a yükselmiştir.¹⁷⁷

Aşağıda yer alan şekil 8’de Avrupa Birliği ülkelerine göre psikolojik istismara maruz kalan çalışan oranları verilmiştir. İlk sırada %15’lik oranla Finlandiya

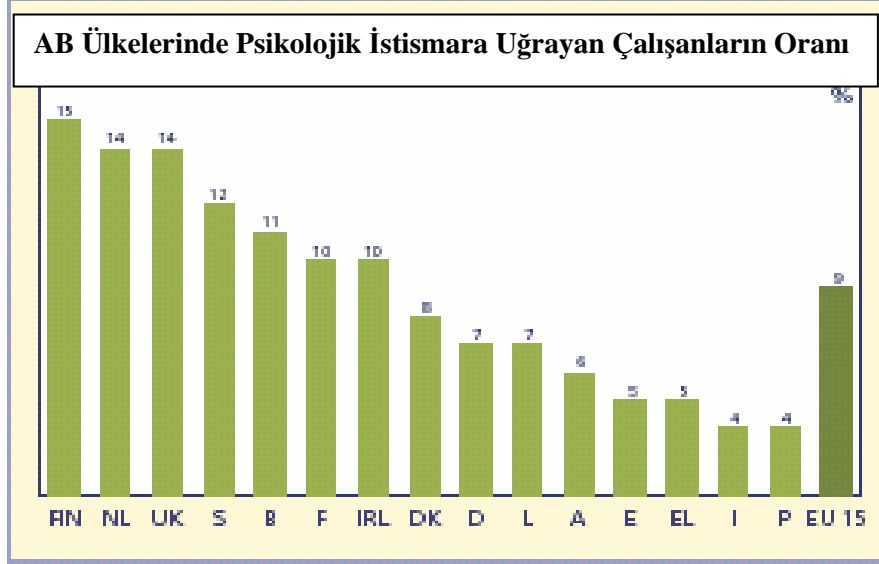
¹⁷⁴ Laçiner, Vedat, “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)” <http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98> 28.08.2006

¹⁷⁵ Chappell, Duncan; Di Martino, Vittorio; “*Violence at Work*”, International Labour Office, Genava,1998.

¹⁷⁶ Chappell, Duncan; Di Martino, Vittorio; “*Violence at Work*”, International Labour Office, Genava,1998.

¹⁷⁷ Paoli, Pascan; Merllié, Damien; *Third European Survey on Working Conditions 2000*; European Foundation For The Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, 2001, s.28-30.

gelmektedir. Daha sonra Hollanda, İngiltere, İsveç, Belçika, Fransa, İrlanda %9'un üzerindeki oranlarıyla Birlik ortalamasının üzerindedir.



Şekil 8: AB Ülkelerinde Psikolojik İstismara Uğrayan Çalışanların Oranı

Kaynak: Pascan Paoli, Damien Merllié; Third European Survey on Working Conditions 2000;European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, 2001, s.28.

15 Avrupa ülkesini kapsayan 3. Avrupa Çalışma Koşulları Araştırması'nda (2000) psikolojik faktörler dört grupta ele alınmıştır.¹⁷⁸

1-Şiddet,

2-Taciz

•Korkutma -Bullying-mobbing-

•Cinsel taciz (istenmeyen cinsel ilgi)

3-Ayrımcılık

•Cinsiyet ayrımcılığı

•Etnik ayrımcılık

•Yaş ayrımcılığı

•Başka uluslara, özürülere ve cinsel tercih haklarına

yönelik ayrımcılık

¹⁷⁸

Paoli ve Merllié; a.g.e., s. 28-30.

4-Mesleki cinsiyet ayrımcılığı (belli mesleklerde belli cinsiyetlerin yoğunlaşması).

Yukarıda da görüldüğü gibi taciz başlığı, ikiye ayrılarak cinsel taciz ve korkutma şeklinde yer almıştır. Bu ayrım göstermektedir ki işyerinde psikolojik istismar davranışları, cinsel tacizden farklı bir sorun olarak ele alınmalıdır.

Avrupa Birliği kurumları, çalışanları bilgilendirici çeşitli dokümanlar hazırlanmaktadır. Bu dokümanlarda bullyingin tanımı, bireysel ve örgütsel etkileri ile yasal düzenlemelerle ilgili ayrıntılar yer almaktadır.¹⁷⁹

Avrupa Parlamentosu tarafından hazırlanan “İşyerinde Bullying” raporu, işyerinde psikolojik istismar konusundaki yaşamaya ilişkin faaliyetlerine katkıda bulunmak amacıyla planlanmıştır. İşyerinde istismarın etkileri, şu anda var olan yasal süreç ve bullyinge karşı genel olası ortak önlemler üzerinde odaklanılmıştır.¹⁸⁰

Avrupa Parlamentosu, işyerinde psikolojik istismar ile ilgili hazırlanan raporu, onaylayarak istismarı işyerinde şiddetin bir türü olarak kabul etmiştir.¹⁸¹

Avrupa'nın her yerinde işyerinde psikolojik istismar sorununa karşı uygulanabilir tek bir yasal düzenlemenin varlığından söz edebilmek mümkün değildir. 89/391/EEC sayılı Konsey direktifine göre işveren, çalışanların işle ilgili her türlü olumsuz etkiye karşı iş güvenliğini ve sağlığını garantiye almakla yükümlüdür. Ayrıca işveren, çalışanın mesleki tehlikelere karşı korunmasından, eğitiminden ve bilgi sağlaması için gerekli koşullardan da sorumludur.¹⁸²

2000/43/EC sayılı Konsey direktifi, ırk ve etnik kökenleri farklı kişilere eşit muamele yapılmasını öngörür. 2000/78/EC sayılı direktif ise, istihdam ve işgücünde eşit

¹⁷⁹ Ayrıntılı bilgi için: Facts European Agency for Safety and Health at Work, “*Bullying at Work*”, <http://agency.osha.eu.int> 22.03.2005

¹⁸⁰ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, “*Bullying At Work*”, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.5.

¹⁸¹ Soares, Angelo; “*Bullying: When Work Becomes Indecent*” <http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf> 04.02.2005

¹⁸² European Agency for Safety and Health at Work, “*Bullying at Work*”, Facts, 23, <http://agency.osha.eu.int> 22.03.2005

muamelenin genel çerçevesini çizer. Bu iki direktif, çalışanlar arasında ayrımcılık içeren bazı bullying davranışlarına da değinmektedir.¹⁸³

Avrupa Parlamentosu tarafından 2001 yılında alınan karara göre, psikolojik istismar, işyerlerinde ciddi bir problemdir ve üye devletler kendi mevcut yasal düzenlemelerini gözden geçirip ortak bir psikolojik istismar tanımına ulaşılması sağlanmalıdır. Avrupa Komisyonu 2002 Mart ayında 2002-2006 sağlık ve güvenlik stratejilerini açıkladığında psikolojik tacizi ve işyerinde şiddeti de içine alan psikolojik sorunlar ve hastalıkları yeni bir risk olarak tanımlamıştır.¹⁸⁴ 2001 yılında Avrupa Parlamentosu tarafından çıkarılan “İşyerinde Tacizin Önlenmesi Kararı 2001/2339 (INI)” özellikle mobbing/bullying sorunu ile ilgili olması nedeniyle önemlidir. Karara göre, mobbing kavramına ilişkin bir tanım yer almazken, etkilerinin sadece birey üzerinde değil toplum ve ekonomi üzerinde de gerçekleşebileceği belirtilmektedir.¹⁸⁵

İsveç, Norveç ve Finlandiya’da işyerlerinde çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığının sağlanması, çalışan hakkı olarak kabul edilmektedir. İsveç, Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu, bu konudaki en yetkili kurumdur. İşyerinde istismarla ilgili hazırlanmış üç kanun maddesi bulunmaktadır. Birincisi, işveren, işletme içinde iş ortamının kontrolünden sorumludur ve erken aşamalarda sorunu fark etmek için çaba harcamalıdır. İkincisi, Kurul, işyerinde psikolojik istismarın söz konusu olduğu işyerlerine doğrudan müdahalede bulunabilmektedir. Üçüncüsü, bir çalışan bir yıl içinde sık sık veya her ay en az bir kez hastalık izni alıyorsa, bu çalışanın mesleki rehabilitasyonu işverene aittir.¹⁸⁶ Görüldüğü gibi psikolojik istismarın erken teşhisinde, önlenmesinde ve sorunla karşılaşıldığında neler yapılması gerektiği konusunda ayrıntılı düzenlemelere giden ülkeler mevcuttur.

¹⁸³ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.23-24.

¹⁸⁴ Seward, Karen; Faby, Sheila; “*Tackling Workplace Bullies*”, Occupational Health, May 2003, s.17.

¹⁸⁵ Ferrari, Elena; *Raising Awareness on Mobbing An EU Perspective*, 2004, Daphne Programme, European Commission, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women, www.surrey.ac.uk/politics/cse/daphne-reports.htm 21.09.2006

¹⁸⁶ www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004

2002 yılında Almanya, Fransa ve Hollanda hükümetleri tarafından da desteklenen anti-mobbing düzenlemelerinin yapılabilmesi sendikaların lobi çalışmalarının da desteğiyle gerçekleşmiştir (COMTEX, 10/02).¹⁸⁷

İsveç, Norveç, Finlandiya ve Almanya duygusal refahı kapsayan, önleyici ve koruyucu mesleki güvenlik yasalarını yürürlüğe koymuştur. 1993'te İsveç Ulusal Mesleki Sağlık ve Güvenlik Kurulu, İşyerinde Zulmedilme İle İlgili Yönetmeliği benimsemiştir.¹⁸⁸

1993'te İsveç'te, 1994'te Norveç'te psikolojik istismar ile ilgili yasal düzenlemelere gidilmiştir. Bu ülkelerdeki çalışmalara sendikaların işbirliğinde hükümetlerin finansal desteği söz konusudur.¹⁸⁹

Elena Ferrari tarafından hazırlanıp AB Komisyonu'na sunulan "İşyerinde Psikolojik İstismara Karşı Artan Bilinç" başlıklı rapor, çocuklara, gençlere ve kadınlara karşı uygulanan psikolojik istismarın tanımı yapılarak türleri anlatılmıştır.¹⁹⁰

Avrupa Birliği ülkelerinde işyerinde istismar sorununun çözümüne ilişkin yapılan yasal düzenlemeler farklılaşmaktadır. Bazı ülkeler yeni ve özel yasalar çıkartmışken bazıları mevcut yasaları yeniden düzenlemiş ve genişletmişlerdir. Bazı ülkelerde ise hiçbir yasal düzenleme yapılmamıştır.

Bu çalışmada üye devletlerdeki yasal düzenlemeler aktarılırken özellikle Avrupa Parlamentosu tarafından hazırlatılan araştırma raporlarından yararlanılmıştır. Bu raporların hazırlandığı dönemde Birlik üye sayısı onbeşdir. 2004 ve 2007 yıllarında yaşanan genişleme sonrası AB'ye dahil ülkelerle ilgili verilere ulaşılamamıştır. Ancak 2003 yılında Bulgaristan'da sağlık sektöründe yapılan çalışma sonuçlarına değinilerek 15 üye devletin yanına Bulgaristan'da eklenmiştir.

¹⁸⁷ Dunn, Susan; "What's Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally" <http://www.webprnews.com/ebusiness/professionaldevelopment/wpn-11-20030610WhatsGoingonwithMobbingBullyingandWorkHarassmentInternationally.html> 22.03.2005

¹⁸⁸ Davenport, vd., a.g.e., s.9.

¹⁸⁹ Rayner ve Hoel; a.g.m., 1997, s.183.

¹⁹⁰ Ferrari, Elena; *Raising Awareness on Mobbing An EU Perspective*, 2004, Daphne Programme, European Commission, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women, www.surrey.ac.uk/politics/cse/daphne-reports.htm 21.09.2006

4.1.2.1. Belçika

Belçika’da 1999 yılında, bir devlet memuruna üstleri, çalışma arkadaşları ve astları tarafından onurlu ve saygın (sözel ve söze olmayan şekillerde) davranılması gerektiği hakkı tanınmıştır. İşyerinde Çalışanların Refahı Kanunu’nda önerilen değişikliklerle işveren, işyerinde psikolojik istismardan korunma önlemlerini almak yükümlülüğündedir. Bu yükümlülüğünü yerine getirmese çalışanın, iş mahkemesine başvurma hakkı saklıdır.¹⁹¹

4.1.2.2. Danimarka

İşin Uygulanması Bildirgesi’ne göre işveren, çalışanların psikolojik sağlığının korunmasından sorumludur.¹⁹²

2004 yılında hazırlanan yasa tasarısına, psikolojik taciz sonucunda ortaya çıkan psikolojik rahatsızlıklara ilişkin önlemler de eklenmiştir.¹⁹³

4.1.2.3. Almanya

Almanya’da işyerinde istismar olgusunun yasal düzeyde tanınmasında sendikal çalışmalar etkili olmuştur. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde istismarın, toplu sözleşmenin ihlali olduğuna dair maddeler eklenmiştir. Mobbinge uğrayan çalışan, erken emekliliğini isteyebilmektedir.¹⁹⁴

Çalışma Koşullarının Korunması Yasası’na göre, işveren, çalışanların güvenliğinden sorumludur. Almanya’da işletme düzeyinde, açık ve net bir şekilde işyerinde bullyingi önlemeye yönelik düzenlemeler bulunmaktadır. Örneğin Volkswagen AG’de “İşyerinde Ortak Davranışlar” düzenlemesi bulunmaktadır. Bu düzenleme, tüm çalışanların herhangi bir cinsel tacizden, her türlü ayrımcılıktan ve işyerinde psikolojik istismardan korunmasını öngörür. Bu düzenleme, aynı zamanda

¹⁹¹ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, *Bullying at Work*, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001, s.14-15.

¹⁹² European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e., s.16.

¹⁹³ “Mobbing”, ovvero lo Stres da Persecuzione Psicologica, <http://www.unicam.it/ssdici/mobbing> 24.04.2005 ‘den aktaran Tınaz, a.g.e., s. 3.

¹⁹⁴ “Mobbing”, ovvero lo Stres da Persecuzione Psicologica, <http://www.unicam.it/ssdici/mobbing> 24.04.2005 ‘den aktaran Tınaz, a.g.e., s. 3.

işverenin –son adım olarak bullying yapan kişinim işten çıkarılması gibi – uygun ölçülerde karşılık verebilmesini de yükümlülük altına almaktadır.¹⁹⁵

İşyerinde istismar, Almanya’da bir meslek hastalığı olarak kabul edilmekte ve işveren, kurbanın tüm masraflarını karşılamakla yükümlüdür.¹⁹⁶

Almanya’da Bölge İş Mahkemesi tarafından verilen bir karara göre, çalışma arkadaşları arasındaki anlaşmazlıkların, işyerinde istismar anlamına gelmeyeceği hüküm altına alınmış ve işyerinde istismarın daha çok sistematik olarak gerçekleşen düşmanlık, kötülük ve ayrımcılık olduğu, özellikle çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile yaşanan kısa süreli anlaşmazlıkların, sistematik olmaktan uzak bulunduğu hüküm altına alınmıştır.¹⁹⁷

4.1.2.4. Yunanistan

Yunanistan yasalarında özellikle işyerinde psikolojik istismar olaylarına uygulanabilir hükümler yoktur. Genel yasalara göre, işverenden veya diğer kişilerden gelen sürekli saldırıyı, aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki saldırı olaylarından ayırması gerekmektedir. Yunan hukukunda işyerinde psikolojik istismarı ortaya çıkarabilecek örnek kararlar yoktur.¹⁹⁸

4.1.2.5. İspanya

İşyerinde psikolojik istismar ile ilgili yasal düzenleme bulunmamaktadır. Sadece Çalışan Kanunu’na göre çalışanların, mahremiyetlerine ve saygınlıklarına değer görme hakları vardır. Bunu sağlayamayan işveren para cezasına çarptırılır.¹⁹⁹

4.1.2.6. Fransa

Çalışma Koşulları Kanunu’na göre, işveren, çalışanlarının bağlılıklarını korumak ve güvenliklerini garantiye almak için gerekli tüm önlemleri almak zorundadır.

¹⁹⁵ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e., s.16.

¹⁹⁶ “Espresso” (25.02.1999), <http://www.espressonline.it> (05.08.2005), p.168’den aktaran Tınaz, a.g.e., s. 3.

¹⁹⁷ Aytekin, Şeyda, “*Alman Mahkeme Kararları Işığında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme*”, Sicil İş Hukuku Dergisi, Mess Yayını, Sayı 4, Aralık 2006, İstanbul, s.242.

¹⁹⁸ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e., s.17.

¹⁹⁹ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e., s.18.

İşyerinde psikolojik istismara karşı korunmayı geliştirmeye yönelik yasal süreç, önlem ve yaptırım sistemi ile başlamaktadır. Çalışma koşullarını kasıtlı olarak kötüleştiren bir çalışan, işveren tarafından cezalandırılır. Ayrıca işveren, kendisi doğrudan işletmesinde psikolojik istismar olaylarını kontrol altına alabilmektedir. Çalışanların işyerinde psikolojik istismar olaylarını işverene bildirme hakkı vardır. Çalışan, psikolojik istismardan dolayı iş sözleşmesini feshedebilir. Çalışanın tazminat talebi hakları saklıdır. Ek olarak yeni kanun teklifinde, bir çalışan, kanıtlanan veya ilgili makamlara bildirilen işyerinde psikolojik istismar nedeniyle işten çıkarılamaz veya bu nedenle zarara uğratılamaz. Psikolojik istismar davranışlarında bulunan kişi, iki yıla kadar hapis cezasına veya 76 000 € ya kadar para cezasına çarptırılır.²⁰⁰

2000 yılında manevi taciz (Fransızca literatürde bullying/mobbing kavramı Harcelement Moral olarak karşılık bulmaktadır), iş kazası olarak dikkate alınmıştır.²⁰¹ Fransız Hukukunda, işyerinde cinsel taciz 2001 tarihli yasayla düzenlenmiş iken, bu düzenlemenin yetersizliği dikkate alınarak, 17 Ocak 2002 tarihinde kabul edilen bir yasa ile İş Kanunu'na "Taciz" kenar başlığı ile eklenen hükümlerle doğrudan mobbing ya da psikolojik (moral) tacize karşı kapsamlı bir güvence oluşturulmuştur. İş Kanunu'nun Madde 122-49 hükmüne göre, hiçbir işçi, amacı ya da sonucu itibariyle çalışma koşullarının kötüleşmesi nedeniyle, ruhsal ve fiziksel sağlığını ve mesleki geleceğini tehlikeye düşürecek, haklarını ve onurunu zedeleyecek sürekli yinelenen moral taciz hareketlerine maruz bırakılamaz. Hiçbir işçi, moral taciz davranışlarına maruz kaldığı veya bu tür davranışları reddettiği ya da bu tür davranışlara tanıklık ettiği veya bunları ortaya çıkardığı için cezalandırılmaz, işten çıkarılmaz, özellikle, ücret, mesleki eğitim, mesleki ilerleme, başka bir işte görevlendirilme, iş sözleşmesinin yenilenmesi konularında doğrudan ya da dolaylı hiçbir biçimde ayrımcılık işlemlerine tabi tutulamaz. Belirtilen nedenlere dayalı olarak iş sözleşmesinin feshi halinde bu fesih bütün sonuçları ile hükümsüz bir fesih sayılır. Bu kurala aykırı sözleşme hükümleri ve benzeri diğer işlemler de geçersizdir. Psikolojik tacize başvuran işçi, disiplin cezası ile cezalandırılacaktır. İşveren, manevi taciz olaylarını engellemek için her türlü önlemi

²⁰⁰ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e., s.18.

²⁰¹ Guerrero, Maria Isabel S.; "The Development of Moral Harassment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a Step Towards EU Legislation", Boston College International & Comparative, Law Review, Vol. 27, No.2, 2004, s. 486.

almak zorundadır.²⁰² Ancak bu tedbirlerin neler olduğu kanunda belirtilmemiştir. Bunun dışında kanunda psikolojik taciz halinde örgüt dışından bir arabulucu tarafından uzlaştırma usulü öngörülmüş ancak buna katılmayan tarafa her hangi bir müeyyide öngörülmemiştir.²⁰³

Psikolojik istismara uğrayan çalışan, ya iş kanununa göre iş mahkemesine başvurabilmekte ya da ceza kanununa göre ceza mahkemesine başvurabilmektedir. İspat yükümlülüğü açısından ise kurban, sadece istismarın sadece objektif şartlarını, davalı ise uygulamalarının objektif ve hukuk çerçevesinde olduğunu, psikolojik istismar teşkil etmediğini ispatlamakla yükümlüdür.²⁰⁴

4.1.2.7. İrlanda

İrlanda yasalarından işyerinde psikolojik istismara uygulanabilir hükümler yoktur. Ancak bu konu, İrlanda’da da dile getirilmektedir. Bu soruna karşılık olarak 21 Eylül 1999’da Yatırım, Ticaret ve Çalışma’dan sorumlu devlet bakanlığı işyerinde psikolojik istismarla mücadelenin uygulanabilir ve gerçekçi stratejilerle yürüyebilmesi için resmi bir hareket başlatmıştır.²⁰⁵

İrlanda’da hükümet bazında çalışmalar yürütülmektedir. Sonuçları 2007 yılında açıklanan ulusal çaplı bir çalışmaya göre çalışanların %7,9’u bullyinge maruz kalmaktadır. Kamu sektörünün ve kadınların daha fazla risk altında olduğu tespit edilen bu çalışmada, yönetimde veya örgütte değişikliklerin yaşandığı işyerlerinde daha fazla psikolojik istismar ile karşılaşıldığı belirtilmiştir.²⁰⁶

İrlanda Avrupa İşveren Federasyonu tarafından yapılan açıklamaya göre, İrlanda Sağlık ve Güvenlik makamı, revize edilen İşyerinde Bullying Kanunu’nun 1 Mayıs 2007’de yürürlüğe girmesi kararını almıştır. Söz konusu yeni kanuna göre örgütler, işyerlerindeki psikolojik istismar şikayetlerini çözmek zorundadırlar. Söz konusu

²⁰² Titiz, a.g.e., s.xii,xiii.

²⁰³ Bozbel, Savaş ve Palaz, Serap; “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Hukuki Sonuçları”, Tisk Akademi, Cilt 2, Sayı 3, 2007, s. 71.

²⁰⁴ Bozbel ve Palaz, a.g.m., s.71-72.

²⁰⁵ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e., s.18.

²⁰⁶ www.entemp.ie/press/2007/20070321.htm 05.04.2007

şikayetler işyerinin kendi bünyesi içinde çözümlenemezse bağımsız bir arabulucu aracılığıyla sorun çözüme kavuşturulacaktır.²⁰⁷

4.1.2.8. İtalya

İşyerinde psikolojik istismara karşı korunmayı geliştirecek iki yasal düzenleme askıda bulunmaktadır. “Çalışanların Şiddete ve Psikolojik Tacize Karşı Korunması” yasa tasarısıyla sadece çalışanların değil herkesin kapsam içine alınması planlanmaktadır. Kurban psikolojik şiddetten dolayı ekonomik ve kişisel olarak etkilendiğinde bullying yapan çalışan, bir yıldan beş yıla kadar hapis cezasına, üç yıldan ömür boya kadar kamuda çalışmama cezasına veya 2.500-100.000€ arasında para cezasına çarptırılabilir.²⁰⁸

Bölgesel olarak psikolojik istismar karşıtı yasalar yürürlüğe gitmiş ve psikolojik istismar dolayısıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar iş kazası kapsamına alınmıştır.²⁰⁹

4.1.2.9. Lüksemburg

Lüksemburg’da özel bir yasa mevcut değildir. Ancak burada da psikolojik istismar bir sorun olarak ele alınmaktadır. Mecliste tartışmaya açılan psikolojik istismar konusunda bir an önce yasal düzenleme yapılması gerektiği üzerinde durulmaktadır.²¹⁰

4.1.2.10. Hollanda

“Çalışma Koşulları Kanunu”na göre, çalışan şiddete ve saldırılara karşı korunmak zorundadır.²¹¹ 1994 yılında çıkarılan Çalışma Koşulları Kanunu’na göre işveren, işyerinde, çalışanlarını cinsel tacizden ve psikolojik saldırılardan korumak zorundadır. Kanun kapsamına giren davranış şekillerinden bazıları cinsel taciz,

²⁰⁷ <http://www.fedee.com/> 09.04.2007

²⁰⁸ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e.,s.18.

²⁰⁹ Linda Shallcross, “The Workplace Mobbing Syndrome, Response and Prevention in the Public Sector”, Workplace Mobbing Conference, Brisbane Australia, 16-17 October 2003, p.3’den aktaran Tınaz, Pınar, “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)”, Çalışma ve Toplum, Disk/ Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, 2006/4, s.16.

²¹⁰ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e., s.20.

²¹¹ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e., s.20.

mobbing/bullying, ırkçı davranışlar, müşterilerden, hastalardan veya diğer kişilerden çalışana karşı yapılan saldırgan davranışlardır.²¹²

4.1.2.11. Avusturya

İşyerinde psikolojik istismar ile ilgili sadece “Kadınların Desteklenmesi İçin Planlar” adlı yasal düzenlemede hükümler vardır. Eşitlik ilkesine dayanılarak hazırlanan bu yasal düzenlemeler sadece kamu kurumlarında geçerlidir.²¹³

4.1.2.12. Portekiz

Portekiz’de yasal bir düzenleme mevcut değildir. Ancak bazı Parlamento üyeleri 2000 yılında Parlamento’ya işyerinde psikolojik istismar ile ilgili yasa tasarısı sunmuşlardır. Bu tasarıda psikolojik istismarın tanımı, kurbanın eski sağlığına kavuşabilme hakkını talep etmesi ve cezai yaptırımlar yer almaktadır.²¹⁴

4.1.2.13. İngiltere

UMIST (University of Manchester Institute of Science and Technology)’ın yönetiminde gerçekleştirilen TUC (Trade Union Congress) ve CBI (Confederation of British Industry)’nin desteklediği işyerinde istismar araştırmasına göre²¹⁵:

- İngiltere’deki çalışanların %47’sinin psikolojik istismar davranışına tanıklık ettikleri (kendileri ya da bir başkasının karşılaşması durumuna),
- Psikolojik istismar davranışlarının %16 hapisane çalışanlarına, %16 posta ve telekomünikasyon, %15 eğitim, %14 oranlarında plastik sanatlar alanlarında çalışanlara uygulandığı,
- Psikolojik istismarın negatif yönetim şekilleriyle ilgili olduğu,
- Psikolojik istismar davranışlarıyla karşılaşanların karşılaşmayanlara oranla daha düşük iş memnuniyetine ve en yüksek işe devamsızlık oranlarına sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

²¹² Hubert, Adrienne B.; Veldhoven, Marc van; “*Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, No.4, 2001, s.415.

²¹³ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e, s.20-21.

²¹⁴ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e, s.21.

²¹⁵ <http://www.teachers.org.uk/story.php?id=1636> 03.11.2004

TUC (İngiliz Sendikalar Konfederasyonu) tarafından yapılan 2002 Sağlık ve Güvenlik (Health&Safety) çalışmasına göre, İngiltere'nin kuzeyinde yaşayan çalışanların kaygı duydukları birinci konunun bullying olduğu ortaya çıkmıştır.²¹⁶

Londra Ticaret Odasının raporunda psikolojik istismarın Birleşik Krallık'a maliyetinin her yıl 2 milyar dolar olduğu belirtilmiştir. Hastalık izni ve kaza olarak sonuçlanan psikolojik istismar davranışları nedeniyle 19 milyon işgünü kaybı tespit edilmiştir.²¹⁷

İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Yasası'na göre, tüm işverenler, çalışanlarının sağlık, güvenlik ve refahından sorumludur. Bu sorumluluğun sağlanamadığı işyerlerinde çalışanın, bireysel iş sözleşmesini feshedebilme hakkı saklıdır.

Çalışma İlişkileri Kanunu'na göre, çalışma arkadaşları veya sendika tarafından bir şikayet duyumu alan işveren, şikayeti araştırmak zorundadır. Bunlara ilaveten İngiltere'de, işyerinde bullyinge karşı, yasal düzeyde olmasa da mücadele yaklaşımını benimsemiştir. Hükümet, işyerinde bullyingle mücadelede yöntemler geliştiren örgütleri Ortaklık Fonu aracılığıyla ödüllendirmektedir. Bu fondan 78.000€'ya kadar ödül kazanabilmek mümkündür.²¹⁸

İngiltere'de, pek çok firma, "İşyerinde Saygınlık" (Dignity at Work) politikası ile işyerinde psikolojik istismarın fark edilmesinde ve asla hoş görülmemesi konusunda açık bir politika izleyerek, rehber kitapçıklar hazırlamışlardır. Buna göre işverenlerin izleyebileceği stratejiler;²¹⁹

- ❖ İşverenler, psikolojik istismar suçunu işleyenlere uygulanacak disiplin sürecini içeren açık bir politikaya sahip olmalıdırlar.
- ❖ Bu politikalar, çalışanların görebileceği ilan panolarında broşür ve posterlerle duyurulmalıdır.
- ❖ Bu politikalarda, bullying tanımları, nasıl yardım alınabileceği ve nasıl baş edilebileceği yer almalıdır.

²¹⁶ Occupational Health, March 2003, s.5.

²¹⁷ Porteous, Janette; "Bullying At Work-The Legal Position", Managerial Law, Vol. 44, No.4, 2002, s.77.

²¹⁸ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e, s.23.

²¹⁹ Beasley, John; Rayner, Charlotte; "Bullying at Work", Journal Community&Applied Social Psychology, Vol:7, 1997, s.179-180.

- ❖ İşverenler stres belirtilerine karşı dikkatli olmalıdırlar.
- ❖ Resmi şikayetler, ciddiyetle ve hızla ele alınmalıdır.
- ❖ Saldırgan yöneticiler, stres ve öfke yönetimi eğitimleri almalıdırlar.

Psikolojik istismara uğramış birinin istifa etmesi her ne kadar bu alandaki hukuk açısından tehlike arz ediyor olsa da (yani psikolojik istismara uğramayan bir kişinin de bu yüzden istifa ettiğini söyleme riski vardır) kurbanın kovulduğunu iddia etmesi anlamına (yani kişi işten atıldığını söyleyebilir çünkü bir şekilde zorlanmıştır) gelebilir. Dolayısıyla işyerindeki istismar davranışlarını ele alacak özel bir yasaya ihtiyaç olup olmadığı sorusu geçerliliğini korumaktadır.²²⁰

İngiltere’de psikolojik istismara maruz kalan çalışan oranlarının yüksek olması nedeniyle bu konuda yapılan çalışma ve destek de o ölçüde fazladır. Özellikle hükümet ve sendikalar çeşitli ortak çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

Parlamento’da gündeme gelen bullying sorunu için hükümet bir sendikayla birlikte 1.8 milyon Poundluk bir proje başlatmıştır.²²¹

İngiltere’de danışmanlık firmaları tarafından sendikalarla ortaklaşa hazırlanan çalışmalarla psikolojik istismarla ilgili –anlama, üstesinden gelebilme, iyileşme ve yeniden güçlenebilme-seminerler verilmektedir.²²²

İngiltere’de okullar, silahlı kuvvetler ve hapishaneler istismar davranışları açısından otoriter uygulamaların yoğun olduğu yerlerdir. Bu nedenle medyada Savunma Bakanlığı tarafından ordudaki istismarı yok etme faaliyetine destek verilmektedir. Bu desteğini yayınlar, raporlar ve gözlemlere katılarak gerçekleştirmektedir.²²³

4.1.2.14. Finlandiya

Finlandiya’da 1999 yılında - Sağlık ve Sosyal Koruma Hizmetleri Sendikası TEHY (Union of Health and Social Care Services) altındaki meslek gruplarına üyeler

²²⁰ Porteous, a.g.m., s.86.

²²¹ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3563041.stm> 27.10.2004

²²² <http://www.successunlimited.co.uk/seminars/venues.htm#Leeds> 20.11.2003

²²³ Lee, Deborah; “An Analysis of Workplace Bullying in the UK”, Personel Review, Vol.29, No.5, 2000, s.594-595.

arasında yapılan çalışmaya göre, sağlık bakım ve sektöründe çalışanların üçte biri fiziksel şiddete maruz kalırken, üçte ikisi duygusal tacizle karşılaşmaktadır.²²⁴

Finlandiya’da işyerinde psikolojik istismar ile ilgili özel bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Bununla birlikte “İşyerinde Güvenlik Yasası” ve “Eşitlik Kanunu” ve diğer kanun hükümleri uyarınca çalışma barışına ve mahremiyete zarar veren durumlarda cezai yaptırımlar uygulanmaktadır. İşyerinde Güvenlik Yasası’na göre, işveren, çalışanların refahından sorumludur. Ayrıca bu yasal çerçevenin dışında Finlandiya Ücretli Çalışanlar Konfederasyonu-STTK (Suomen suurin toimihenkilökeskusjärjestö) işyerinde artan psikolojik tacizden korunmak için bir kampanya başlatmıştır.²²⁵

Finlandiya’da 2000 yılında yürürlüğe giren İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yasası’na fiziksel şiddet yanında psikolojik şiddet sorunu da dahil edilmiştir.²²⁶ Bununla birlikte işyerinde psikolojik istismar sorunu Finlandiya’da da ciddi bir sorun olmasına rağmen özel bir yasa mevcut değildir.

4.1.2.15. İsveç

İsveç, AB üyeleri arasında işyerinde psikolojik istismara karşı özel yasal düzenlemeler yapan ilk ülkedir. İsveç yasalarına göre, işyerinde psikolojik istismar, 1993’ten beri suç sayılmaktadır.²²⁷ İşveren, işyerinde haksız davranışları mümkün olduğunca önlemek için plan ve örgütlenmeye gitmekle yükümlüdür. İşveren, işyerinde haksız davranışa maruz kalan çalışana derhal yardım ve destek sağlamakla yükümlüdür. Bu yükümlülükleri uymayanlar, para veya bir yıldan fazla olmayan hapis cezasına çarptırılır.²²⁸

İsveç’te, Çalışma Ortamı Yasası’yla psikolojik istismar davranışları da dahil olmak üzere işyerinde çalışanları mağdur etmek engellenmiştir.²²⁹

²²⁴ <http://www.eurofound.eu.int/working/2003/12/FI0312NU02.htm> 11.02.2004

²²⁵ <http://www.eurofound.eu.int/working/2003/12/FI0312NU02.htm> 11.02.2004

²²⁶ “Mobbing”, ovvero lo Stres da Persecuzione Psicologica, <http://www.unicam.it/ssdici/mobbing> 24.04.2005 ‘den aktaran Tınaz, a.g.e., s. 3.

²²⁷ Hirigoyen, a.g.e., s.196.

²²⁸ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e, s.22-23.

²²⁹ Sheehan, Michael; Barker, Michelle; Rayner, Charlotte; “Applying Strategies for Dealing with Workplace Bullying”, International Journal of Manpower, Vol.20, N.1/2, 1999, s.52.

İsveç'te psikolojik istismar ile ilgili yasal düzenlemeler, 21 Eylül 1993'te kabul edilmiş ve Mart 1994'te uygulamaya konmuştur. Yasa bullying sözcüğü yerine Haksızlık-mağduriyet (victimisation) sözcüğünü kullanmaktadır. Bölüm 1, victimisation sözcüğünü '.....kötü (çirkin) bir tarzda belirli bir çalışana yöneltilmiş ve işyerindeki gruptan dışlanma ile sonuçlanabilecek yinelenen tarzda azarlayıcı ve suçlayıcı veya belirgin olumsuz davranışlar' olarak tanımlamıştır. Kılavuz 1 'olay genellikle yetişkin bullying, ruhsal şiddet, sosyal hayattan dışlanma... iş yaşamında gün geçtikçe daha büyük sorun olmaya başlayan bu durum mağduriyet (victimisation) olarak adlandırılmaktadır.' der. Bu yasa, kurbanlara özel bir iyileştirme sağlamanın yanında sorunun farkına varılması ve sorunun çözümüne ilişkin adım atılmasını hızlandırıcı etkisi nedeniyle önemlidir²³⁰.

Yasanın işverenlerden istedikleri:²³¹

- İşyerini bu tür davranışları bertaraf edecek şekilde planlama ve organize etmek,
- Mağdur edici davranışların kabul edilemeyeceğini tüm çalışanlara açıkça belirtmek,
- Bu tür olayların erkenden görülmesini sağlamak amacıyla düzenli denetleme yapmak ve memnun olunmayan iş şartlarını, kurum sorunlarını veya yetersizlikleri belirlemek gibi mağdur edici davranışlara zemin hazırlayan durumları düzeltmek,
- Psikolojik istismara yol açabilecek bir durum ortaya çıktığı zaman yönetimin bu tür bir davranışa neden olup olmadığına dair araştırma da dahil olmak üzere gecikmeden olayı incelemek ve tekrarlanmasına karşı önlem almak.

Yasa, istismarın kurumsal bir sorun olduğunu ve işverenlerin istismar davranışlarının oluşmasına izin verebilecek (ortam hazırlayan) iş ortamının oluşmamasına dair görevleri olduğunu açıkça belirtmiştir.²³²

İşyerinde psikolojik istismar konusundaki çalışmalar öncülük eden Leymann'ın İsveç'te önemli bir yeri vardır. Bu sorunun kamuoyunda dikkat çekmesine ve akademik

²³⁰ Porteous, a.g.m., s.86.

²³¹ Porteous, a.g.m., s.86.

²³² Porteous; a.g.m., s.87.

alandaki çalışmalara öncülük eden Leymann, psikolojik istismara maruz kalan bireylerin başvurabileceği bir klinik oluşturmuştur. Ancak kurulan bu özel “İş Travması Kliniği”, Ulusal Sağlık Ajansı’nın yeterli desteği vermemesi yüzünden kapanmıştır.²³³

4.1.2.16. Bulgaristan

Bulgaristan’da 1998’den bu yana ILO sözleşmeleri çerçevesinde işyerinde çalışanların hakları güvence altındadır. Bu hakların korunması konusunda Bağımsız Sendikalar Konfederasyonu’nun çalışmaları da mevcuttur. Konfederasyonun destekleriyle gerçekleşen sağlık çalışanları üzerindeki bir araştırmada çalışanların %30,9’unun psikolojik istismara maruz kaldıkları tespit edilmiştir.²³⁴

İşyerinde psikolojik istismara karşı üye devletler arasında yasal koruma bakımından uyumsuzluklar vardır. Ülkeden ülkeye farklılıklar söz konusudur. Tüm Avrupa’da uygulanabilir etkili bir koruma getiren hükümler mevcut değildir. Bununla birlikte bazı üye ülkelerde kampanyalar ve tartışmalar devam etmektedir.²³⁵

Sonuç olarak işyerinde psikolojik istismar nadiren gerçekleşen bir olay değil, tüm Avrupa Birliği’nde oldukça sık rastlanan bir durumdur. Maruz kalan birey üzerinde fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. Hatta madde bağımlılığına yol açabileceği gibi intihara bile neden olabilecek kadar önemli bir sorundur.

4.1.3. Birleşmiş Milletler

Birleşmiş Milletler (BM) Genel Kurulu'nun 10 Aralık 1948 tarih ve 217 A (III) sayılı kararı ile benimsenen İnsan Hakları Evrensel Bildirgesine göre herkesin yaşama ve kişi özgürlüğü ve güvenliğine hakkı vardır. Hiç kimseye işkence ya da zalimce, insanlık dışı, onur kırıcı şekilde davranılamaz ve ceza uygulanamaz (Madde 3 ve Madde 5). BM Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslar arası Sözleşmesine göre ise, herkesin güvenli ve sağlıklı çalışma şartları hakkı vardır (Madde 7).

²³³ <http://www.leymann.se/English/00002E.HTM> 03.03.2004

²³⁴ *Workplace Violence in the Health Sector Case Study Bulgaria*, ILO, ICN, WHO, PSI, Workplace Violence in the Health Sector Project Institute for Trade Union and Social Research-Bulgaria, Genava, 2003, s.15. http://www.icn.ch/SewWorkplace/WPV_HS_Bulgaria.pdf 04.04.2007

²³⁵ European Parliament Directorate-General For Research Working Paper, a.g.e, s.29.

4.2. Avrupa Birliği Üyeleri Dışında Kalan Bazı Gelişmiş Ülkelerdeki Yasal Düzenlemeler

Burada Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Avustralya ve Japonya'daki psikolojik istismar sorununun durumuna ve yasal süreçlere değinilecektir.

4.2.1. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) elli eyaletinde psikolojik istismar konusu özel bir yasada başlı başına ele alınmıyorsa da, federal yasalar ve eyalet yasalarıyla kişinin ırkına, rengine, dinine, milliyetine, yaşına, engellilik durumuna bakılarak haksız muamele görmesi çeşitli yasalarda suç sayılmıştır. Yine ABD'de Medeni Kanun'un VII. Maddesinde yer alan hükümler, yani iş yerinde gözdağı, hakaret, alay ve saldırganlık, cinsel ve ırksal olmayan saldırganlıklar için cezai yaptırım öngörülmüştür.²³⁶

ABD'de Adalet Bakanlığı tarafından hazırlanarak Kongre'ye sunulan ve eyaletler için örnek oluşturması beklenen bir rapor söz konusudur. Bu rapor, aşırı düzeyde duygusal saldırıda bulunan kişilerin bu davranışlarını ağır suçlar kapsamında değerlendirmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Raporda psikolojik taciz kapsamında bazı incitici, baskı altına alıcı, küçük düşürücü ve yılgınlığa sürükleyici hareketler bir seri halinde sergilendiğinde suç teşkil eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir.²³⁷

ABD'de çalışanların, iş ile ilgili zihinsel gerginliğin neden olduğu fiziksel veya ruhsal hastalıklar için yasal tazminat hakları vardır.²³⁸ 2000 yılında ABD iş mahkemesinde görülen bir davada çalışana kişisel ve mesleki olarak kasıtlı ve sistematik küçük düşürücü davranışlar uygulandığı için davalıyı 730.000\$ para cezasını ödemeye mahkum edilmiştir.²³⁹

Çevresel Kalite Departmanı'nın psikolojik istismar davranışını önlemek için o işyerinde arabulucu ilan etme yetkisi bulunmaktadır. Ayrıca insan kaynakları birimi ile disiplin kurulları aracılığıyla sorunun çözümüne gidilmesine çalışılmaktadır.²⁴⁰

²³⁶ Demircioğlu, Murat, *Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Yasası*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2007-49, İstanbul, 2007, s.155..

²³⁷ Çobanoğlu; a.g.e., s.199.

²³⁸ Davenport vd. a.g.e., s.114.

²³⁹ Gardner, Susan; Johnson, Pamela R.; "The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies at Work", *Employment Relations Today*, Summer 2001, John Wiley&Sons, Inc., s.23.

²⁴⁰ <http://www.mobbing-usa.com/resources1.html> 03.03.2004

ABD’de 1992-1996 yılları arasında yapılan Ulusal Suç Mağduriyeti Araştırması’na göre, her yıl iki milyondan fazla kişi işyerinde veya görevdeyken şiddete (fiziksel ve psikolojik) maruz kalmaktadır. İngiltere’de, İngiliz Perakendeciler Birliği’nin 1994–1995 yılları arasında yaptığı bir çalışmadan elde ettiği verilere göre, 11.000 çalışan işyerinde fiziksel şiddete maruz kalmaktadır. 350.000 çalışan ise tehdit ve sözel istismara maruz kalmaktadır.²⁴¹

19 Eylül 2002 tarihinde Oregon eyaletinde Çevresel Kalite Departmanı Anti-Mobbing Politikası kabul edilmiştir. Buna göre mobbing, “Tacizin bir türü olan mobbing, bireyin statü tipinin (cinsiyet, ırk, cinsel tercih, yaş, özrürlük vs.) korunmasına dayanmaz, bir çalışanın başka bir çalışana karşı suç işlemesini önlemeye dayanır. Mobbing, bir veya daha fazla kişinin sözel veya sözel olmayan, belli bir süre boyunca sürekli ve sistematik kasıtlı davranışlarıdır.”²⁴²

Amerikan Mesleki Güvenlik ve Sağlık Yönetimi tarafından hazırlanan şiddet el kitapçığında, çalışanların sözel, fiziksel her türlü şiddete karşı duyarlı olmaları ve mutlaka üstlerine rapor etmeleri önerilmektedir.²⁴³

4.2.2.Kanada

Kanada’da 1 Haziran 2004 yılında Quebec eyaletinde Çalışma Standartları Yasası içinde anti-bullying hükümleri yer almıştır. Yasaya göre psikolojik istismar, sürekli tekrar eden, düşmanca, istenmeyen davranışların, yorumların veya el kol hareketinin kişiye sıkıntı verecek davranışlara dönüşmesi ve bu davranışlardan çalışanın saygınlığını psikolojik veya fiziksel bütünlüğünü etkilemesi ve sonuçta kötü bir iş çevresinin oluşmasıdır.²⁴⁴

Psikolojik istismara maruz kaldığına inanan herkes Çalışma Standartları Komisyonu’na şikayette bulunabilecektir. Bu yasa aynı zamanda psikolojik istismar nedeniyle meslek hastalığına yakalanan çalışanları da kapsar. Bu yasa, bullying

²⁴¹ World of Work, “When Working Becomes Hazardous”, N.26, Sep/Oct 1998, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm> 11.07.2005

²⁴² <http://www.mobbing-usa.com/resources1.html> 03.03.2004

²⁴³ Rapp-Paglici, Lisa A.; Roberts, Albert R.; Wodarski, John S. (Edit.); *Handbook of Violence*, New York Wiley, 2002, s.364.

²⁴⁴ Soares, Angelo “The Anti-Bullying Law: The Quebec Experince”, Work, Stress, and Health Conference, Miami-March 2-4 2006, <http://www.bullyinginstitute.org/bbstudies/SoaresQuebec.pdf> 25.5.2006

vakalarının dava edilmesi güçlüğünü de ortadan kaldırdığı için çok önemlidir.²⁴⁵ Çünkü işyerinde istismara uğrayan çalışan, zararın tazmini için nadiren dava açma yoluna gitmektedir. Genellikle sorun, yasal sürecin dışında, sessizce ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.²⁴⁶

Çalışma İlişkileri Yönetim Kurulu, işverenin ihmali nedeniyle çalışanın bullying kurbanı olduğu yönünde karar verirse, işveren²⁴⁷,

- Çalışana işini geri vermek,
- Çalışana en fazla kayıp ücreti tutarında tazminat ödemek,
- İşyerinde bullyingi durduracak gerekli önlemleri almak,
- Çalışana öngörülen ceza tutarını ve manevi tazminatını ödemek,
- Çalışana çalışma kaybı tazminatını ödemek,
- Komisyonca belirlenecek süre boyunca çalışanın psikolojik destek için gerekli tedavi masraflarını ödemek,
- İşyerinde disiplinle ilgili gerekli düzenlemeleri yapmak zorundadır.

4.2.3. Avustralya

Avustralya'da Mart 2004 tarihinde Victoria eyaletinde yapılan araştırmaya göre son altı ay içinde çalışanların %15'i bullyinge maruz kalmıştır. Çalışanlar çoğunlukla sözel istismara maruz kalmaktadırlar. Büyük işletmeler bullyingi önlemeye yönelik olarak çeşitli politikalar uygularken küçük işletmelerin bu tür uygulamaları olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlar yavaş da olsa bullyingi ortadan kaldırmaya yönelik önlemler alması yönünde işverene karşı baskı grubu oluşturmaya başlamışlardır. Bununla birlikte yine aynı çalışmaya göre işyerinde psikolojik istismar, genellikle kurbanın işten ayrılması ile sona ermektedir.²⁴⁸

Araştırma sonucuna göre, çalışanlar, psikolojik istismara maruz kaldıklarında ne yapacaklarını ve nereye başvuracaklarını bilememektedirler. Bu nedenle işyerlerinde buna yönelik politikaların oluşturulması önemlidir. Ayrıca sorunun önlenmesinde

²⁴⁵ Soares, a.g.m., <http://www.bullyinginstitute.org/bbstudies/SoaresQuebec.pdf> 25.5.2006

²⁴⁶ McMahon, Lucy; "Bullying and Harassment in the Workplace", International Journal of Contemporary Hospitality, Vol.12, s.384.

²⁴⁷ Soares, a.g.m., <http://www.bullyinginstitute.org/bbstudies/SoaresQuebec.pdf> 25.5.2006

²⁴⁸ http://www.workcover.vic.gov.au/vwa/home.nsf/pages/b&v_intro 01.03.2007

olayların çalışanların işverene bildirebilme güvencesinin verilmesi önem kazanmaktadır.

Avustralya'da kamu sektöründe yapılan bir çalışmaya göre kişi, daha çok çalışma arkadaşları tarafından psikolojik istismara maruz kalmaktadır. Yönetici/ üst tarafından yapılan psikolojik istismar ikinci sırada yer almaktadır. Yaş dağılımı olarak ise 30 yaş ve üstü grup daha çok psikolojik istismar kurbanı olmaktadır.²⁴⁹

Batı Avustralya'da, 2005 yılında polis teşkilatı çalışanları üzerinde yapılan çalışmada çalışanların %20'sinin bullying davranışlarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir.²⁵⁰ Benzer şekilde 2006 yılında kamu çalışanları üzerinde yapılan çalışmada ise psikolojik istismara maruz kalma oranı % 21 olarak bulunmuştur.²⁵¹

Avustralya polis teşkilatı içinde psikolojik istismarın tanımı yapılarak hangi davranışları kapsadığı açıklığa kavuşturulmuştur.²⁵²

İşverenler, 1995'te kabul edilen İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Kanunu'na göre çalışanların sağlık ve refahından sorumludur.²⁵³

Avustralya'da cinsel taciz ve ayrımcılık ile ilgili çeşitli yasalar mevcuttur. Ancak tüm eyaletlerde doğrudan psikolojik istismara ilişkin yasal düzenlemeler mevcut değildir. Sadece Güney Avustralya'da işveren, işyerinde meydana gelen psikolojik istismar davranışlarından sorumlu görüldüğünde 100.000\$'a kadar para cezasına çarptırılabilir. Ayrıca çalışanlar arasında farkındalığı arttırabilmek için işyerlerinde ve okullarda sorunun tanımına ve kurbanların sorunla karşılaştıklarında nereye başvurabileceklerine ilişkin çeşitli afişler asılmaktadır.

²⁴⁹ *People Matter Survey 2005 Main Report*, Victoria State Services Authority, September 2005, www.ssa.vic.gov.au 02.03.2007

²⁵⁰ *2005 Wellbeing Survey of the Policing Profession in Western Australia*, Institute for the Service Profession, Edith Cowan University, s. 10.

²⁵¹ *People Matter Survey 2006, Main Findings Report*, State Services Authority, Melbourne, 2006, s. 1.

²⁵² Lynch, Jessica; *Workplace Bullying: Implications for Police Organizations, A Critical Issues in Policing Paper*, Paper Series No.8, Australia Centre for Policing Research, 2002. <http://www.acpr.gov.au> 03.03.2007

²⁵³ <http://www.connectqld.org.au/asp/index.asp?pgid=19973&cid=36400&id=60293> 15.11.2005

4.2.4. Japonya

Japonya’da işyerinde istismar ile ilgili yasal düzenleme mevcut değildir. Ancak diğer ülkelerde olduğu gibi Japonya’da da bu sorun artmaktadır. Tokyo Yöneticiler Sendikası’na 1996 yılında sadece dört ay içinde 1500 İşyerinde istismar vakası bildirilmiştir. 1990 yılında işyerinde istismar nedeniyle 1032 kişinin, 1999 yılında ise 1824 kişinin intihar ettiği tespit edilmiştir. 1999 yılı itibariyle Japonya’da toplam intihar vakaları içinde psikolojik istismar nedeniyle gerçekleşen intihar oranı %5,5 olarak tespit edilmiştir.²⁵⁴

Japonya’da Yöneticiler Sendikası, Haziran-Ekim 1996 gibi kısa bir süreyi kapsayan bir çalışmada bullying nedeniyle danışmanlık isteğinde bulunan 1700 kişi olduğunu tespit etmiştir.²⁵⁵

Japonya’da işyerinde istismar davranışlarının nedeni batı toplumlarından farklılıklar taşımaktadır.

Japonya’daki ömür boyu istihdam güvencesi özellikle son dönemlerde, ömür boyu istihdamın ekonomik olarak mümkün olmadığı ve işgücü fazlasının olduğu dönemlerde işverenleri zorlamaktadır. İstenmeyen çalışanlar, işveren için ciddi sosyal, yasal ve ekonomik maliyetlere neden olmaktadır. İşverenler de işten çıkarmanın bu güçlükleri nedeniyle çalışanlara psikolojik istismar uygulayarak çalışmanı işten ayrılmak zorunda bırakabilmektedir.²⁵⁶

4.3. Türk İş Hukukunda Psikolojik İstismar Davranışlarına İlişkin Hükümler

AB giriş sürecinde olan Türkiye’de işyerinde istismar konusunda son dönemde artmakla birlikte sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır ve henüz yasal bir düzenleme bulunmamaktadır.

Türkiye’de psikolojik istismar, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde çalışanları işten ayrılmaya zorlayıcı bir araç olarak kullanılabilir. “Yapısal işten çıkarma”

²⁵⁴ Meek, Christopher B.; “The Dark Side of Japanese Management in the 1990s Karoshi and Ijime in the Japanese Workplace”, Journal of Management Psychology, Vol.19, N.3, 2004, s.323, 325-326.

²⁵⁵ World of Work, “When Working Becomes Hazardous”, N.26, Sep/Oct 1998, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm> 11.07.2005

²⁵⁶ Meek, a.g.m., s.323, 327-328.

olarak adlandırılan bu durumda, kabul edilemez iş koşulları nedeniyle, işten çıkmak çalışan için zorunlu hale gelmektedir.²⁵⁷

Türkiye'deki mevcut yasal düzenlemeler, psikolojik istismarı, olumsuz davranış veya saldırgan bir tutum olarak öngörmektedir. Bu nedenle çalışanlar için psikolojik şiddetle ilgili olarak özel bir düzenleme mevcut değildir.²⁵⁸

İngiltere'de fiziksel bir saldırı tehdidi söz konusu olduğunda, doğrudan fiziksel bir saldırı gerçekleştiğinde, bu davranışlar ısrarlı bir şekilde sürdüğünde, mülkiyete herhangi bir zarar verildiğinde psikolojik istismar, suç teşkil eder.²⁵⁹ Dolayısıyla davranışın ne zaman suç teşkil edeceği belirtilmiştir. Bir defaya mahsus gerçekleşen davranışlar psikolojik istismar kapsamında ele alınamaz ve mağdura tazminat hakkı sağlamaz. Türkiye'de de yasal düzenlemeler oluşturulurken bu nokta üzerinde durulması önemlidir.

Psikolojik istismardan bahsedebilmek için kişilik hakları ya da sağlık gibi hukuki bir yararı ihlal etmesi ve açık bir şekilde mağdur-fail ilişkisinin kurulabilmesi gerekir.²⁶⁰

Arpacioğlu'na göre, Türkiye'de tacize uğrayanların sayısı Avrupa ülkelerine oranla çok daha fazladır. Çünkü sindirme, yıldırma, yalıtma ve aşağılama yoluyla kişiyi işten çıkarmaya zorlama bir yönetim biçimi olarak benimsenmektedir.²⁶¹

Arpacioğlu'na göre işyerinde psikolojik istismar davranışları Türkiye'de bir çalışma biçimi olarak algılanmaktadır.²⁶²

Günümüzün uygar toplumlarında işyerlerinde cinsel ve ırksal tacize karşı körlük artık yok olmaya başlamıştır. Psikolojik taciz (zorbalık) konusunda da aynı farkındalığın sağlanması gerekmektedir.²⁶³

Ülkemizde psikolojik istismar davranışlarını Anayasa başta olmak üzere yasal karşılığını incelediğimizde aşağıdaki gibi bir tablo ile karşılaşırız:

²⁵⁷ Yüctürk, E. Elif; Öke, M. Kemal; "Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey", South-East Europe Review, Vol.2, 2005, s.67.

²⁵⁸ Yüctürk ve Öke, a.g.m., s.67.

²⁵⁹ <http://www.le.ac.uk/unions/aut/essault11.pdf> 04.08.2005

²⁶⁰ Bozbel, ve Palaz; s.69.

²⁶¹ Arpacioğlu, Gülcan; "İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık Ve Duygusal Taciz", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2384&ssp=2> 27.09.2004

²⁶² Arpacioğlu, Gülcan; "Türkiye'de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi...", Deniz Yalım (Editör), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 256.

²⁶³ Arpacioğlu, a.g.m., s. 271.

1982 Anayasası eşitlik maddesini 10. madde de düzenlemiştir. 10. maddeye göre, “Herkes, dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.

Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür.

Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz.

Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadır.”

Kurbanları koruyan ve onlara verilen zararı tazmin eden yasal kavramları şekillendirecek yeni esaslara gerek duyulmaktadır.

Anayasanın **12. Maddesine** göre “Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.” Ayrıca zorla çalıştırma ve angarya yasağı ile ilgili **Madde 18**, kişi dokunulmazlığı, maddi ve manevi varlığını geliştirme hakkı, özel hayatın gizliliği ve korunması ile ilgili **Madde 20**, haberleşme özgürlüğü **Madde 22**, düşünce özgürlüğü **Madde 25 ve 26**, hak arama özgürlüğü **Madde 36** uyarınca güvence altına alınmıştır.

Anayasanın **48. maddesine** göre, “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.” Psikolojik istismar davranışları bu özgürlükleri engellemeye yönelik davranışlardır. Ayrıca yine Anayasaya göre, Devlet, özel teşebbüslerin milli ekonominin gereklerine ve sosyal amaçlara uygun yürümesini, güvenlik ve kararlılık içinde çalışmasını sağlayacak tedbirleri alır.

Anayasanın çalışma ile ilgili hükümlerinin yer aldığı madde 49 ise çalışma hakkı ve ödevini düzenleyen maddesidir. Bu maddeye göre, çalışma, herkesin hakkıdır ve ödevidir. Dolayısıyla psikolojik istismar yoluyla engellenemez. Çalışma ile ilgili bir diğer yükümlülük ise **madde 50**'de düzenlenmiştir. Buna göre, “kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Dinlenmek, çalışanların hakkıdır.” Bunun engellenmesi psikolojik istismar sürecine neden olabilir.

Anayasa'ya göre kişilik hakkı kişinin maddi, manevi ve iktisadi haklarının tamamını kapsayan mutlak haklardandır. Sözleşme hukukunda hizmet ya da iş görme

edimi kişisel bir edimdir. İşçi işe başlamakla sadece emeğini değil aynı zamanda diğer kişilik değerlerini de kendiliğinden işverenin hukuki hakimiyet alanı olan iş yeri ya da iş organizasyonu içine sokmaktadır. İş ilişkilerinde karşılıklı bağımlılık unsuru söz konusudur. İş ilişkilerindeki bağımlılık unsuru işçiye, işverene karşı sadakat borcunu yüklerken, işverene de işçiyi koruma yükümlülüğü getirir. Söz konusu yükümlülük; işverenin işçiyi iş tehlikelerine karşı koruması yanında onun kişilik değerlerini de koruması yükümlülüğünü de ortaya çıkarır.²⁶⁴

Medeni Kanun'a göre ise;

Medeni Kanun **Madde 24** (Kişiliğin Korunması) : “Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse hakimden saldırı da bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir.” Başka bir deyişle işi yapmaktan kaçınma hakkını kullanmak isteyebilir.

İşverenin tacizi görmezden geldiği ve yeterli tedbirleri almadığı için duygusal saldırı ve tacizin devam etmesi durumunda işçi, işi yapmaktan kaçınmak hakkına sahiptir. Çünkü işin yapılması halinde, işçi, katlanılmayacak derecede ağır koşullara maruz kalmaktadır.²⁶⁵

Madde 25'e göre “Davacı, hâkimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir.” Başka bir deyişle psikolojik istismara uğrayan çalışan, saldırgan davranışların önlenmesini, son verilmesini hatta son verilmiş olsa bile hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir.

Borçlar Kanunu'na göre psikolojik istismar konusu ele alındığında aşağıdaki maddeler karşımıza çıkmaktadır.

Madde 41'e göre “Gerek kasten gerek ihmal ve teseyyüp yahut tedbirsizlik ile haksız bir surette diğer kimseye bir zarar ıka eden şahıs, o zararın tazminine mecburdur.

Ahlaka mugayir bir fiil ile başka bir kimsenin zarara uğramasına bilerek sebebiyet veren şahıs, kezalik o zararı tazmine mecburdur.” Psikolojik istismar nedeniyle çalışana zarar verildiğinde bunu yapan kişinin yasa gereğince kurbanın zararının tazmin edilmesi gerekir.

²⁶⁴ Bozbel ve Palaz, a.g.m., s.73.

²⁶⁵ Çobanoğlu, a.g.e., s.220-221.

4857 sayılı İş Yasası'nın hazırlandığı 2003 yılı içerisinde Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) tarafından hazırlanan MESS Akıllı Kitap İş Güvencesi'nde işverenin geçerli sebeple fesih hakkı durumları sıralanırken, işçinin davranışlarından doğan geçerli sebepler arasında "iş arkadaşlarını psikolojik, duygusal ve davranışsal bir şekilde rahatsız etmek anlamında "mobbing" kavramı yer almıştır.²⁶⁶ Ancak bu kavram, daha sonra yasa da yer almamıştır.

Psikolojik istismar sorunu iş hukuku hükümleri çerçevesinde ele alındığında çalışma arkadaşlarına psikolojik istismarda bulunan bir kimse, kaideten işverene karşı sadakat yükümlülüğünü ihlal etmektedir. Bu yükümlülük, çalışanlara işini icra ederken, iş sözleşmesinin gereklerini yerine getirme yanında işveren ile diğer çalışanların menfaatlerini koruma mükellefiyetini de yüklemektedir. Çalışanların, örgüt içindeki huzuru bozacak, işvereni ve çalışanın kendisini zarara uğratabilecek davranışlardan kaçınması gerekir. Aksi yöndeki bir tutum onların, iş sözleşmesinden doğan yan yükümlülüklerinin ihlali anlamına gelir. Psikolojik istismar örgüt içindeki çalışma barışı ve huzurunu bozacaktır. Psikolojik istismara maruz kalan çalışan, diğer iş arkadaşları tarafından eksik bilgilendirilme ya da hiç bilgilendirilmeme nedeniyle yahut oluşan psikolojik baskı nedeniyle hata yapacak, örneğin bir makineyi yanlış kullanacak, önemli bir randevuyu kaçırarak ya da yanlış bir hesaplama yaparak örgütün zarara uğramasına sebebiyet verecek, en nihayetinde çalışan bütün bu olanların sonucunda rahatsızlanacak ve psikolojik olarak hastalanacaktır.²⁶⁷

Eşit davranma ilkesi tüm hukuk alanlarında geçerli olduğundan, iş hukukunda da yer almaktadır. İş hukukuna göre eşitlik ilkesi geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Geniş anlamda, iş hukuku ve sosyal güvenlik hukukunun tüm alanlarında geçerlidir. Dar anlamda ise bireysel düzeydeki iş ilişkilerinde geçerli olmaktadır.²⁶⁸ Buna göre **İş Yasası**'nın eşit davranma ilkesini düzenleyen **5. maddesine** göre;

"İş ilişkilerinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.

²⁶⁶ Bknz: *MESS Akıllı Kitap İş Güvencesi*, Acar Matbaacılık, İstanbul, 2003, s. B/009.

²⁶⁷ Bozbel ve Palaz, a.g.m., s.75.

²⁶⁸ Can Tuncay, *İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi*, İstanbul, 2006, s.5-6'dan aktaran Savaş, Fatma Burcu; *İşyerinde Manevi Taciz*, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s.25.

İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.

İşveren biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz.

Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz.

İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.” Burada sözü edilen eşitlik ilkesi cinsiyet ayrımcılığına dayalı ücret farklılığı ile sınırlandırılmamış daha kapsamlı ve değişik konuları içerecek şekilde düzenlenmemiştir.²⁶⁹

İşçinin davranışlarından kaynaklanan fesih nedenleri İş Yasası'nın **18. Madde**'sinde düzenlenmiştir. Maddeye göre; “otuz ve daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır.”

18. Madde'de fesih için geçerli bir sebep oluşturmayan hususlar şı şekilde sıralanmıştır.

a)Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak.

b)İşyeri sendika temsilciliği yapmak.

c)Mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak.

d)İrk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler.

e)74 üncü maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek.

²⁶⁹ Öner Eyrenci, Savaş Taşkent ve Devrim Ulucan, Bireysel İş Hukuku, İstanbul, 2005, s.134'den aktaran Savaş; a.g.e., s.26.

f)Hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık.

İş Yasası'nın 18. Maddesine göre, "işçinin davranışlarından" ifadesi psikolojik istismar davranışları sözkonusu olduğunda, fesih için haklı bir neden olarak kabul edilebilir.

4857 sayılı İş Yasası'nda psikolojik tacize ilişkin bir hüküm bulunmamakla birlikte cinsel taciz ile ilgili olarak hükümler yer almaktadır. İş Yasası **m. 24/II, c'**ye göre, işveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiyi veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref, haysiyet kırıcı asılsız ağır isnad veya ithamlarda bulunursa ve ayrıca yine **24/II, d'**ye göre işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemler alınmazsa, süresi belirli olsun veya olmasın işçi, iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemezsizin feshedebilir.²⁷⁰ Bu durumda işçi sadece kıdem tazminatına hak kazanır. Kurban, bu maddeye dayanarak (üstten astlara doğru yapılan psikolojik taciz durumunda) işverene dava açabilecektir. Aynı şekilde çalışan, diğer çalışanlar tarafından mağdur edildiğinde ise işverenden gerekli tedbirleri almasını isteyebilmektedir.

Yasaya göre, çalışan, işverenin kendisine psikolojik tacizde bulunduğunu ispat etmekle yükümlüdür. Ancak, çalışan bir ihlalin varlığı ihtimalini güçlü bir biçimde gösteren bir durumu ortaya koyduğunda, işveren böyle bir ihlalin mevcut olmadığını ispat etmekle yükümlü kılınmıştır.²⁷¹

İş Yasası'nun **Madde 25/II, b bendine** göre, işçinin, işveren yahut bunların aile üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak sözler sarf etmesi veya davranışlarda bulunması yahut işveren hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ihbar ve isnatlarda bulunması; 25/II, c bendinde ise işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması halinde, işverene haklı nedenle herhangi bir tazminat ödenmeksizin derhal

²⁷⁰ Centel, Tankut; *İş Kanunu ve İlgili Yönetmelikler*, Mess Yayın No 457, İstanbul, 2005, s.41.

²⁷¹ Çobanoğlu, a.g.e., s.221.

fesih hakkı tanınmıştır.²⁷² Çalışan da bu maddeye dayanarak da, diğer çalışanlar tarafından işyerinde istismara uğradığında işverenden gerekli tedbirleri almasını isteyebilecektir.

Psikolojik istismar sorunu ile karşılaşan işveren, çalışana davranışlarını kabul etmediğini ya da işçinin çalışmasından memnun olmadığını bildirir. Yapılan bu uyarının, herhangi bir hukuki sonucu yoktur. Ayrıca, işveren çalışanına, benzer hareketlerin tekrarı durumunda başka bir işe verileceği ya da iş sözleşmesinin feshedileceği yönünde bir bildirimde bulunur. Kınamaya karşı ilgili çalışan yetkili mercilere müracaatta bulunabilir.²⁷³

4857 sayılı İş Yasası'nın **77. Maddesinde** iş sağlığı ve güvenliği başlığı altında işverenlerin ve işçilerin yükümlülüklerine yer verilmiştir. Maddeye göre, işyerinde psikolojik taciz ifadesi yer almamakla birlikte işverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmaya zorundadır. Ayrıca işveren, işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, çalışanları karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gereken tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadır. İşveren, işyerinde meydana gelebilecek iş kazasını ve tespit edilecek meslek hastalığını en geç iki iş günü içinde yazılı olarak bölge çalışma müdürlüğüne bildirmek zorundadır.

Psikolojik istismarda bulunan çalışana karşı işveren, bu çalışanın iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini ihlal etmesinden dolayı Borçlar Yasası **Madde 96** çerçevesinde uğramış olduğu zararın tazminini de talep edebilir. Ancak burada zararın ispatlanması zorluk arz edecektir. Bir makinenin hatalı kullanılması, önemli bir randevunun kaçırılması, yanlış hesaplama yapılması ya da psikolojik istismara maruz kalan çalışanın hastalanmasından dolayı çalışmaması hallerinde bu zararın ispatlanması nispeten daha kolaydır.²⁷⁴

Yasa hükmüne açıklık getiren, 9 Aralık 2003 tarihli "İş Sağlığı İş Güvenliği Yönetmeliği"nde ve 7 Nisan 2004 tarihli "Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği

²⁷² Centel, a.g.e., s.42.

²⁷³ Bozbel ve Palaz, a.g.m., s.75.

²⁷⁴ Bozbel ve Palaz, a.g.m., s.75.

Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”te işçilerin karşılaşılabilecekleri mesleki psikolojik rahatsızlıklardan, bunların önlemlerinden ya da bu konuda işverenlerin sorumluluğundan bahsedilmemektedir.²⁷⁵ Ancak yönetmeliğin 5. maddesine göre “İşveren, işle ilgili her konuda işçilerin sağlık ve güvenliğini korumakla yükümlüdür.”

İş Yasası **Madde 83**'e göre İşyerinde iş sağlığı ve güvenliği açısından işçinin sağlığını bozacak veya vücut bütünlüğünü tehlikeye sokacak yakın, acil ve hayati bir tehlike ile karşı karşıya kalan işçi, iş sağlığı ve güvenliği kuruluna başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Kurul aynı gün acilen toplanarak kararını verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar işçiye yazılı olarak bildirilir.

İş sağlığı ve güvenliği kurulunun bulunmadığı işyerlerinde talep, işveren veya işveren vekiline yapılır. İşçi tespitini yapılmasını ve durumun yazılı olarak kendisine bildirilmesini isteyebilir. İşveren veya vekili yazılı cevap vermek zorundadır.

Kurulun işçinin talebi yönünde karar vermesi halinde işçi, gerekli iş sağlığı ve güvenliği tedbiri alınıncaya kadar çalışmaktan kaçınabilir.

İşçinin çalışmaktan kaçındığı dönem içinde ücreti ve diğer hakları saklıdır.

İş sağlığı ve güvenliği kurulunun kararına ve işçinin talebine rağmen gerekli tedbirin alınmadığı işyerlerinde işçiler altı iş günü içinde, bu Yasanın **24 üncü maddesinin (I) numaralı bendine** uygun olarak belirli veya belirsiz süreli hizmet akitlerini derhal feshedebilir.”

Çalışana işle ilgili gerekli direktifler verilirken, uygunsuz ses tonunun kullanılması, haksız olarak uyarı verilmesi ya da çalışanın üstesinden gelemeyeceği görevler, pis işler ya da ayak işleri verilmesi, bu anlamda haksız davranışlar teşkil edebilecektir.²⁷⁶

İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları, psikolojik istismarın önlenmesinde etkin bir rol oynayabilirler. Sürmekte olan psikolojik istismara karşı kurula başvurmak için kanun tehlikesinin yakın, acil ve hayati olmasını aramaktadır. Ancak psikolojik

²⁷⁵ Laçiner, Vedat; “*Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)*”
<http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98>

28.08.2006

²⁷⁶ Bozbel ve Palaz, a.g.m., s.77.

istismarda her zaman için bu şartlar Gerçekleşmeyebilir. Dolayısıyla kurul, istismarın önlenmesinde kısıtlı bir role sahiptir.²⁷⁷

Psikolojik istismar davranışları, **Türk Ceza Kanunu** (TCK) gözönüne alınarak incelendiğinde psikolojik istismarda bulunan kişinin sorumluluğu açısından aşağıdaki suç tipleri ortaya çıkacaktır:

Vücut Dokunulmazlığına Karşı Suçlar başlığı adı altında **Madde 86** (1) Kasten başkasının vücuduna acı veren veya sağlığının ya da algılama yeteneğinin bozulmasına neden olan kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(2) Kasten yaralama suçunun;

a) Üstsoya, altsoya, eşe veya kardeşe karşı,

b) Beden veya ruh bakımından kendisini savunamayacak durumda bulunan kişiye karşı,

c) Kişinin yerine getirdiği kamu görevi nedeniyle,

d) Kamu görevlisinin sahip bulunduğu nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle,

e) Silâhla,

İşlenmesi hâlinde, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

Madde 89 (1) Taksirle başkasının vücuduna acı veren veya sağlığının ya da algılama yeteneğinin bozulmasına neden olan kişi, üç aydan bir yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır.

(2) Taksirle yaralama fiili, mağdurun;

a) Duyularından veya organlarından birinin işlevinin sürekli zayıflamasına,

b) Vücudunda kemik kırılmasına,

c) Konuşmasında sürekli zorluğa,

d) Yüzünde sabit ize,

e) Yaşamını tehlikeye sokan bir duruma,

f) Gebe bir kadının çocuğunun vaktinden önce doğmasına,

Neden olmuşsa, birinci fıkraya göre belirlenen ceza, yarısı oranında artırılır.

(3) Taksirle yaralama fiili, mağdurun;

a) İyileşmesi olanağı bulunmayan bir hastalığa veya bitkisel hayata girmesine,

b) Duyularından veya organlarından birinin işlevinin yitirilmesine,

²⁷⁷

Bozbel ve Palaz, a.g.m., s.78

- c) Konuşma ya da çocuk yapma yeteneklerinin kaybolmasına,
- d) Yüzünün sürekli değişikliğine,
- e) Gebe bir kadının çocuğunun düşmesine,

Neden olmuşsa, birinci fıkraya göre belirlenen ceza, bir kat artırılır.

(4) Fiilin birden fazla kişinin yaralanmasına neden olması hâlinde, altı aydan üç yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(5) Bilinçli taksir hâli hariç olmak üzere, bu maddenin kapsamına giren suçların soruşturulması ve kovuşturulması şikâyete bağlıdır.

TCK'nin iş ve çalışma hürriyetinin ihlali ile ilgili hükümleri psikolojik istismar davranışlarına uyarlanabilir.

İlgili kanunun **117. maddesine** göre,

(1) Cebir veya tehdit kullanarak ya da hukuka aykırı başka bir davranışla, iş ve çalışma hürriyetini ihlal eden kişiye, mağdurun şikayeti halinde, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası verilir.

(2) Çaresizliğini, kimsesizliğini ve bağıllığını sömürmek suretiyle kişi veya kişileri ücretsiz olarak veya sağladığı hizmet ile açık bir şekilde orantısız düşük bir ücretle çalıştıran veya bu durumda bulunan kişiyi, insan onuru ile bağdaşmayacak çalışma ve konaklama koşullarına tabi kılan kimseye altı aydan üç yıla kadar hapis veya yüz günden az olmamak üzere adlî para cezası verilir.

(3) Yukarıdaki fıkrada belirtilen durumlara düşürmek üzere bir kimseyi tedarik veya sevk veya bir yerden diğer bir yere nakleden kişiye de aynı ceza verilir.

(4) Cebir veya tehdit kullanarak, işçiyi veya işverenlerini ücretleri azaltıp çoğaltmaya veya evvelce kabul edilenlerden başka koşullar altında anlaşmalar kabulüne zorlayan ya da bir işin durmasına, sona ermesine veya durmanın devamına neden olan kişiye altı aydan üç yıla kadar hapis cezası verilir.

Madde 119'a göre ise,

(1) Eğitim ve öğretimin engellenmesi, kamu kurumu veya kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının faaliyetlerinin engellenmesi, siyasi hakların kullanılmasının engellenmesi, inanç, düşünce ve kanaat hürriyetinin kullanılmasını engelleme, konut dokunulmazlığının ihlali ile iş ve çalışma hürriyetinin ihlali suçlarının;

- a) Silahla,
- b) Kişinin kendisini tanınmayacak bir hale koyması suretiyle, imzasız mektupla veya özel işaretlerle,
- c) Birden fazla kişi tarafından birlikte,
- d) Var olan veya var sayılan suç örgütlerinin oluşturdukları korkutucu güçten yararlanılarak,
- e) Kamu görevinin sağladığı nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle, İşlenmesi halinde, verilecek ceza bir kat artırılır.

(2) Bu suçların işlenmesi sırasında kasten yaralama suçunun neticesi sebebiyle ağırlaşmış hallerinin gerçekleşmesi durumunda, ayrıca kasten yaralama suçuna ilişkin hükümler uygulanır.

Madde 125 (1) Bir kimseye onur, şeref ve saygınlığını rencide edebilecek nitelikte somut bir fiil veya olgu isnat eden ya da yakıştırmalarda bulunmak veya sövmek suretiyle bir kimsenin onur, şeref ve saygınlığına saldıran kişi, üç aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır. Mağdurun gıyabında hakaretin cezalandırılabilmesi için fiilin en az üç kişiyle ihtilât ederek işlenmesi gerekir.

(2) Fiilin, mağduru muhatap alan sesli, yazılı veya görüntülü bir iletiyle işlenmesi hâlinde, yukarıdaki fıkrada belirtilen cezaya hükmolunur.

(3) Hakaret suçunun;

- a) Kamu görevlisine karşı görevinden dolayı,
- b) Dinî, siyasî, sosyal, felsefi inanç, düşünce ve kanaatlerini açıklamasından, değiştirmesinden, yaymaya çalışmasından, mensup olduğu dinin emir ve yasaklarına uygun davranmasından dolayı,

c) Kişinin mensup bulunduğu dine göre kutsal sayılan değerlerden bahisle, İşlenmesi hâlinde, cezanın alt sınırı bir yıldan az olamaz.

(4) Ceza, hakaretin alenen işlenmesi hâlinde, altıda biri; basın ve yayın yoluyla işlenmesi hâlinde, üçte biri oranında artırılır.

(5) Kurul hâlinde çalışan kamu görevlilerine görevlerinden dolayı hakaret edilmesi hâlinde suç, kurulu oluşturan üyelere karşı işlenmiş sayılır.

Çalışan, maruz kaldığı psikolojik istismar nedeniyle intihar eyleminde bulundu ise **Madde 84**'e göre istismar davranışlarında bulunan kişi bu durumdan sorumlu

tutulur. “(1) Başkasını intihara azmettiren, teşvik eden, başkasının intihar kararını kuvvetlendiren ya da başkasının intiharına herhangi bir şekilde yardım eden kişi, iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(2) İntiharın gerçekleşmesi durumunda, kişi dört yıldan on yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(3) Başkalarını intihara alenen teşvik eden kişi, üç yıldan sekiz yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Bu fiilin basın ve yayın yolu ile işlenmesi hâlinde, kişi dört yıldan on yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(4) İşlediği fiilin anlam ve sonuçlarını algılama yeteneği gelişmemiş olan veya ortadan kaldırılan kişileri intihara sevk edenlerle cebir veya tehdit kullanmak suretiyle kişileri intihara mecbur edenler, kasten öldürme suçundan sorumlu tutulurlar.”

İşveren aktif olarak psikolojik tacizde bulunmasa bile bir takım yaptırımlar yine söz konusu olabilir. İşveren bir çalışanın ya da üst pozisyondaki bir kimseyi psikolojik istismarda bulunması için teşvik ediyorsa bu durumda azmettiren sıfatıyla **TCK md. 38** uyarınca işlenen suçun cezasıyla sorumlu tutulacaktır. Aynı şekilde işveren **TCK md. 39 f. 2 bent (a)** uyarınca suç işlemeye yardım etmekten dolayı sorumlu tutulabilecektir.²⁷⁸

Psikolojik istismar davranışları arasında kişinin özel alanına girip eşyalarını karıştırmak, mektuplarını okumak ve alay etmek de yer almaktadır. Buna dayanarak TCK'nin 132. maddesi dikkate alınabilir.

Madde 132- (1) Kişiler arasındaki haberleşmenin gizliliğini ihlal eden kimse, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır. Bu gizlilik ihlali haberleşme içeriklerinin kaydı suretiyle gerçekleşirse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

(2) Kişiler arasındaki haberleşme içeriklerini hukuka aykırı olarak ifşa eden kimse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

(3) Kendisiyle yapılan haberleşmelerin içeriğini diğer tarafın rızası olmaksızın alenen ifşa eden kişi, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır.

²⁷⁸

Bozbel ve Palaz, a.g.m., s.72.

(4) Kişiler arasındaki haberleşmelerin içeriğinin basın ve yayın yolu ile yayınlanması halinde, ceza yarı oranında artar.

Özel hayatın gizliliği konusu da psikolojik istismar sorunu içinde ele alınabilir. Ceza Kanunu'nun **134. maddesine** göre,

(1) Kişilerin özel hayatının gizliliğini ihlal eden kimse, altı aydan iki yıla kadar hapis veya adlî para cezası ile cezalandırılır. Gizliliğin görüntü veya seslerin kayda alınması suretiyle ihlal edilmesi halinde, cezanın alt sınırı bir yıldan az olamaz.

(2) Kişilerin özel hayatına ilişkin görüntü veya sesleri ifşa eden kimse, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Fiilin basın ve yayın yoluyla işlenmesi halinde, ceza yarı oranında artırılır.

İşverenin psikolojik taciz karşısında hareketsiz kalması da cezayı gerektirebilir. Çünkü işverenin çalışanlarını gözetim borcu vardır. Buna göre işveren, çalışanlarına işyerinde bir zarar gelmemesini temin etmeli, kişiliğin gelişmesine zemin hazırlamak ve diğer çalışanların saldırılarından onları korumak durumundadır. Ancak bu halde işverenin sorumlu tutulabilmesi için, işverenin psikolojik taciz teşkil eden davranışlardan haberdar olması ve buna rağmen hiçbir şey yapmamış olması gerekmektedir.²⁷⁹

Türkiye, Gözden Geçirilmiş **Avrupa Sosyal Şartı**'nı imzalamış 27.09.2006 kabul tarihli ve 5547 numaralı "Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun" Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından kabul edilmiş ve Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.²⁸⁰

Türkiye'nin onayladığı maddeler arasında yer alan Gözen Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı'nın "Onurlu Çalışam Hakkı" başlıklı 26. Maddesi cinsel tacizle birlikte adını dile getirilmeden psikolojik istismarı da düzenlemekte ve işyerinde psikolojik istismarı, AB üye ülkelerinin hukuk sisteminde olduğu gibi insan onuru ile bağdaşmayan bir kavram olarak nitelendirmektedir. Bu kanun, yürürlüğe girdiği 03.10.2006 tarihi itibarıyla Anayasa'nın 90. maddesi uyarınca iç hukukumuzda dahil olmakla birlikte "program sözleşme" niteliğinde olduğundan doğrudan uygulanması sözkonusu değildir. Dolayısıyla iç hukukumuzun bu Şart hükümleri ile uyumlu

²⁷⁹ Bozbel ve Palaz, a.g.m., s.72.

²⁸⁰ 03.10.2006 tarihli, 26308 sayılı Resmi Gazete <http://www.basbakanlik.gov.tr>

kılınması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Şart'ta belirtilen hususlar yönünde iç hukukta yeni düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Başka bir deyişle Şart'ta yer alan hukuksal yükümlülükler uygunluk denetimi sözkonusu olduğundan Türk Hukuku'nda da işyerinde psikolojik istismara ilişkin özel düzenleme mevcut olacak ve işyerinde psikolojik istismar, Türk Hukuku'nda da insan onuru ile bağdaşmayan bir olgu olarak nitelendirilecektir.²⁸¹

Avrupa Birliği'ne üye devletlerde çocuklara, gençlere ve kadınlara uygulanan şiddete karşı AB'nin 2004-2008 dönemini kapsayan **DAPHNE II** başlıklı bir programı bulunmaktadır. Daphne II: Şiddete Karşı Bir Avrupa Birliği Programı'dır.²⁸² Bu program kadınlara yönelik şiddete karşı mücadeleyi destekliyor ve mağdurlara yardımcı olmayı amaçlamaktadır.²⁸³

Daphne Programı kapsamında "şiddet" en geniş anlamıyla yorumlanmıştır. Buna göre; cinsel taciz, tecavüz, aile içi şiddet, ticari sömürü, kadın ticareti, işyerinde, eğitim kurumlarında tehdit ve sindirme amaçlı konuşmalar, baskılar ve bu gibi davranışlar "cinsiyete dayalı şiddet" olarak kabul edilmiştir.²⁸⁴ Daphne programına ayrılan bütçe 50 Milyon Euro'dur. Daphne aday ülkelerin projelerine de açılmıştır. Ancak, Türkiye henüz katılım payını yatırmadığı için bu programdan yararlanamamaktadır. Söz konusu bedelin bir an önce yatırılıp, çalışanların bilgilendirilmesinde önemli katkılar sağlayabilecek bu projelere dahil olunması gerekmektedir.

Ülkemizde psikolojik istismarla ilgili olarak hukuki donanım yeterli değildir, yukarıda sıralanan ilgili hükümler kıyas yoluyla psikolojik istismara uygulanabilmektedir. Bu durum ayrı yasal hükümlerin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çünkü mevcut yasal düzenlemelerde tanımlanan fiiller doğrudan psikolojik istismarı karşılamadığı için bu konunun yasalarımızda açık ve net olarak tanımlanması, işveren, yönetici ve çalışanın sorumluluklarının tam olarak belirlenmesi ve alınabilecek önlemler gerek kamuoyu aracılığıyla gerekse yasalardaki hükümlerle sağlanabilecektir. Ayrıca psikolojik istismar davranışları genellikle dile getirilmekten kaçınılan konular olması ispat edilmesini güçleştirmektedir. İşten çıkarılma korkusu ile hem mağdur hem de

²⁸¹ Savaş; a.g.e., s.136.

²⁸² http://ec.europa.eu/justice_home/funding/daphne/funding_daphne_en.htm 12.12.2006

²⁸³ <http://www.deltur.cec.eu.int/webpub/documents/FactSheets/ABVEKadin.pdf> 12.12.2006

²⁸⁴ <http://www.istanbulbarosu.org.tr/Detail.asp?CatID=1&SubCatID=5&ID=231> 12.12.2006

alışan Şikayetçi olamamaktadır. Bu nedenle çalışanlara psikolojik istismarla karşılaştıklarında/tanık olduklarında ne yapmaları gerektiği, nereye başvurmaları gerektiği konusunda tanıtıcı bilgiler verilmelidir.

Psikolojik istismar sorunu, cinsel taciz ile karŐıtırılmaktadır. Be nedenle yasal düzenlemeler yapılmadan önce iki kavram arasındaki farklar ortaya konmalıdır. Kurbanların, dile getirmekten ekimelerine neden olan sosyal ortamı hafifletebilmek (utanma, korku, kişinin kendini suçlaması gibi) için örgüt içinde ilgili merciler veya kaynaklar oluşturulmalıdır. Çünkü kişi kendini güvende hissettiği ve dile getirdiğinde destek göreceğini bilirse paylaŐmaktan çekinmeyecektir.

Sonuç olarak psikolojik istismara ilişkin yasal düzenlemeler oluşturulmalıdır. Ancak yasalar, tek başına yeterli değildir. Öncelikle alışanların ve hatta tüm toplumun bu konuda bilgilendirilmesi ve çeşitli aşamalarda eğitimlerin verilmesi gerekir. Başka bir ifadeyle yasal düzenlemelerin yanında kamuoyunun bu konuda bilgilendirilmesi ve bilinç düzeyinin arttırılması da önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİNDEKİ PSİKOLOJİK İSTİSMAR DAVRANIŞLARININ EĞİTİM, BANKA VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Psikolojik istismar kavramı ile ilgili tarama yapıldığında yabancı literatürde olduğu kadar Türkçe literatürde de kavram birliğinin olmadığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, çalışanın psikolojik olarak kötüye kullanıldığı düşüncesinden yola çıkılarak “psikolojik istismar” kavramının kullanılması uygun görülmüştür. Böylelikle “bullying/mobbing” kavramlarının karşılığı olarak fiziksel şiddet davranışlarını içermeyecek şekilde çalışanın sözel saldırganlık davranışlarına veya tehdidine maruz kalmasını ifade etmek için “psikolojik istismar” kavramıyla Türkçe literatüre katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Psikolojik istismar ile ilgili çalışmalar son dönemde artmakla birlikte sınırlı sayıda kalmaktadır. Bu nedenle bu araştırmayla, çalışma psikolojisi konuları arasında yer almaya başlayan psikolojik istismar sorununun varlığını ve boyutlarını tespit etmek, bu sorunla karşılaşan çalışanların yaşadığı etkileri ve sorunla başedebilmek için ne türden yöntemler kullandıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışma kapsamındaki üç sektörde psikolojik istismar davranışlarına maruz kalma arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır.

Çalışmanın teorik çerçevesinde ne tür davranışların psikolojik istismar kabul edileceği ve nasıl bir sürecin yaşandığı ayrıntılarıyla anlatılmaya çalışılmıştır. Türkiye’de de çalışma hayatı içinde bu davranışlarla karşılaşılmaktadır. Ancak çalışanlar ve örgütler bu sorunun farkında değildir. Psikolojik istismar, Yüçetürk’ün deyimiyile çalışma hayatının görünmeyen yüzünü temsil etmektedir. Sorunun farkına varan/varabilen çalışanlar da işsiz kalma korkusuyla seslerini çıkaramamaktadırlar. Bu çalışma ile sorunun yaygınlığına, örgüt yöneticilerinin ve uzun vadede yasa koyucuların dikkatini çekip literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Özetle araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Psikolojik istismar davranışlarının özel sektörde yer alan sağlık, eğitim ve banka çalışanları (beyaz yakalı çalışanlar) arasındaki yaygınlık oranını tespit etmek,
- Bu davranışlara maruz kalanların demografik özelliklerini belirlemek,
- Psikolojik istismar davranışlarının kimler tarafından uygulandığını saptamak,

-Psikolojik istismarın, çalışanlar üzerindeki etkilerini ve baş etme yollarını değerlendirmek,

-Psikolojik istismar ile ilgili ölçek sorununa katkıda bulunmak,

-Çalışma psikolojisi literatürüne katkıda bulunmak.

2. ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER

İnsan hayatında, çalışma ve çalışma yaşamı önemli bir yere sahiptir. Bu önemi anlayabilmek için çalışma kavramının etimolojik olarak geçirdiği sürece bakmak bize önemli ipuçları verecektir. Örneğin çalışma anlamına gelen “travail” ve “labour” sözcükleri, işkence, acı, ızdırap karşılığında kullanılmıştır. Ancak zamanla farklı anlamlar yüklenmiştir.¹ Zahmet ve yük olarak algılanabileceği gibi, gurur, sevinç kaynağı olarak da görülebilen çalışma, bireysel ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür. Çalışma, aynı zamanda aile dışındaki ilişkilerin ve sosyal iletişimin bir kaynağıdır.² Gerçekten de çalışmak, insanın sosyalleşme sürecinde büyük bir yere sahiptir. İnsan ömrünün üçte ikisinin çalışma hayatı ile geçtiği dikkate alındığında işyerinde, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle yaşanan olumsuz iletişimin kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığını etkileyebileceği boyut ortaya çıkmaktadır.

Çalışanın, bir kişi (yönetici/çalışma arkadaşı) veya grup tarafından belirli bir süre boyunca, sürekli ve sistematik olarak sözel olarak aşağılanması, hakkında dedikodular çıkartılması, dışlanması, aşırı denetlenmesi, alay konusu edilmesi, aşırı iş yükü altında bırakılması gibi psikolojik istismar davranışlarına maruz kalması işyerlerinde karşılaşılan sorunlardan biridir. Psikolojik istismar davranışlarına uğrayan çalışan, kendini tükenmiş hisseder ve özgüveni azalır. Hedef olarak seçilmenin verdiği öfke ve korku duygularıyla da baş etmek zorunda kalır. Psikolojik istismara bağlı unutkanlık, sigara ve alkol tüketiminde artış yaşayabilen çalışanın içinde bulunduğu durum, motivasyonun düşmesine, konsantrasyonun bozulmasına yola açar.

Psikolojik istismara uğrayan çalışanlar, bu sorunla başedebilmek için farklı çözüm yöntemleri geliştirebilmektedirler. Bazı çalışanlar, herhangi bir tepki vermeden durumu kabullenme; bazıları ise, işyerindeki başka bir bölüme naklini istemek, yöneticisine veya insan kaynakları bölümüne sorununu bildirmek, adli makamlar

¹ Bozkurt, Veysel, *Endüstriyel&Post-Endüstriyel Dönüşüm, Bilgi, Ekonomi, Kültür*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006, s. 49, 50.

² Özen, Serap, “*Değişim Sürecinde İşin Anlamı*”, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış, (Editör: Aşkın Keser), Nobel Basımevi, Ankara, 2005, s. 84, 100.

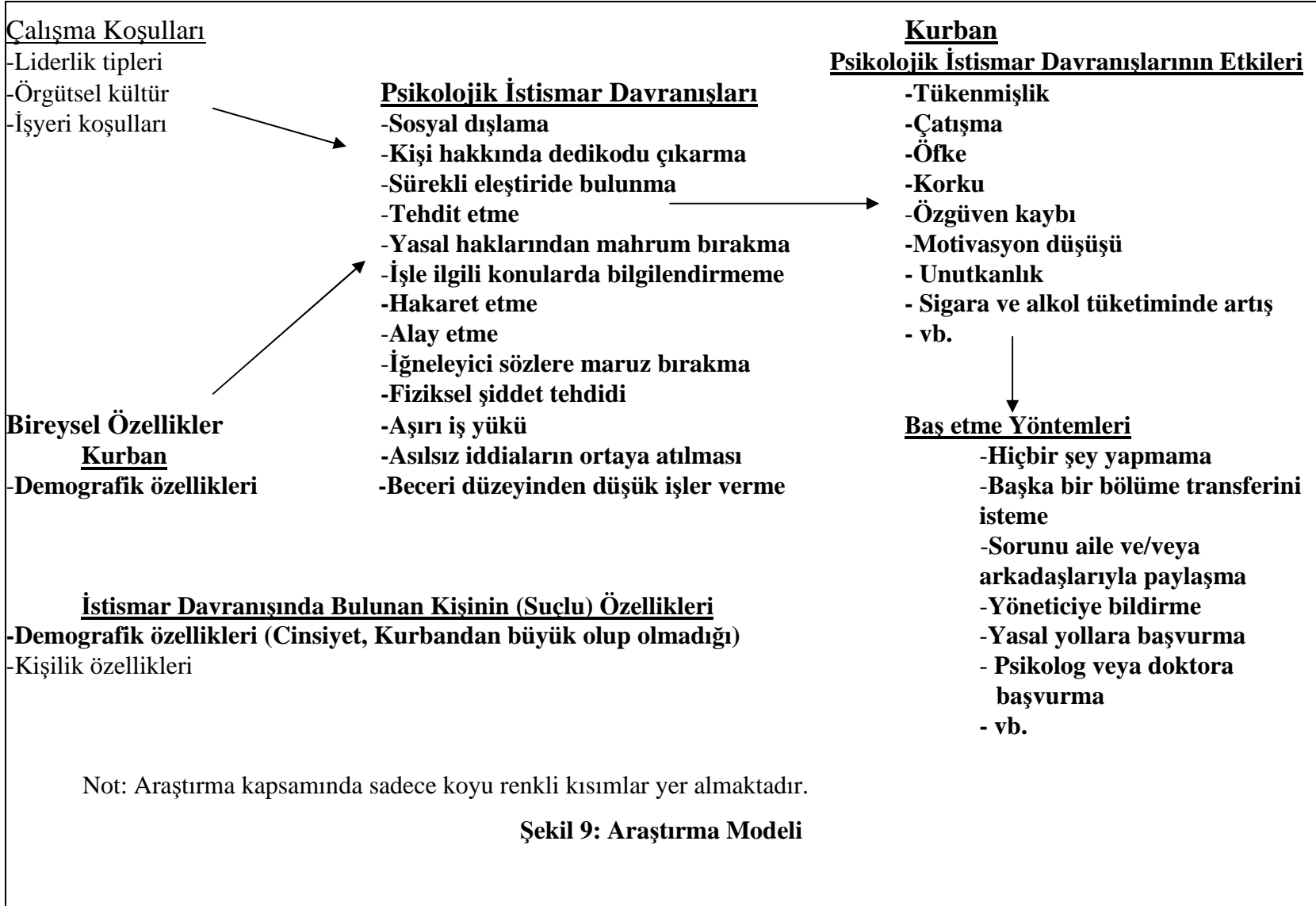
yoluyla şikayette bulunmak gibi formel yöntemleri tercih ederler. Sorunu çalışma arkadaşlarıyla, aile üyeleriyle paylaşarak sosyal destek alarak sorunla baş etme yolunu tercih eden çalışanlar da bulunmaktadır. Psikolojik istismar davranışlarının psikolojik etkileriyle başedebilmek için psikologa veya doktora başvurmak da başka bir yoldur.

Çalışanı yıldırmaya ve en sonunda da istifa etmeye zorlayan psikolojik istismar davranışı, üst yönetim tarafından fark edilmediğinde veya desteklendiğinde kişi sorunla tek başına mücadele etmek zorunda kalır.

Bu bağlamda araştırmamızın modeli, kurbanın demografik özellikleri ile psikolojik istismar davranışlarına maruz kalma arasındaki ilişkiyi ve demografik özellikler ile psikolojik istismarın etkileri ve baş etme yöntemleri arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekil 9 yardımıyla ifade etmeye dayanmaktadır.

Araştırma kapsamında, kurbanın demografik özellikleri dikkate alınmıştır. Psikolojik istismar davranışlarında bulunan kişiler (suçlu) ile ilgili sadece cinsiyetleri ve yaşça kurbandan büyük olup olmadıklarını ortaya çıkarmaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Psikolojik istismar davranışlarının bireyden bireye mi gruptan bireye doğru mu yapıldığı ve psikolojik istismarın boyutları (yöneticiden astlara doğru, aynı düzeydeki çalışanlar arasında ve astlardan yöneticiye doğru) belirlenmeye çalışılmıştır.

Olumsuz Davranış Ölçeği'ni (NAQ-Negative Acts Questionnaire) oluşturan davranış biçimlerine maruz kalan çalışanlarda görülen etkiler ve bu etkilerle baş edebilme yolları model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Burada sözü edilen davranışlar, fiziksel olmaktan çok sözel, pasif ve dolaylı saldırganlık biçimlerini içermektedir.



Araştırmanın amacı aşağıdaki genel önerme ve alt hipotezlerle test edilmeye çalışılmıştır:

Genel Önerme: Psikolojik istismar, bir çalışanın, yöneticisi/çalışma arkadaşı tarafından dışlanması, hakkında dedikodu yayılması, sözlü olarak tehdit edilmesi, hakarete uğraması, alay edilmesi, aşırı iş yükü altında bırakılması gibi saldırgan davranışları içerir. Bu davranışlara maruz kalan kurbanın ve bu davranışları uygulayan zorbanın demografik özellikleri ile psikolojik istismara uğrama arasında anlamlı bir ilişki vardır. Psikolojik istismar davranışlarının kurban üzerinde psikolojik ve davranışsal etkileri bulunmaktadır. Kurban, bu etkileri en aza indirmek veya ortadan kaldırabilmek için resmi şikayet mekanizmalarından çok aile ve arkadaşlarıyla paylaşma yolunu tercih etmektedir.

Yukarıda yer alan önerme, psikolojik istismar davranışlarının daha fazla karşılaşıldığı yaygın görüşüne dayanılarak, sağlık, eğitim ve bankacılık sektörlerinde değerlendirilmiştir. Temel hipoteze dayalı olarak aşağıdaki yan hipotezler oluşturulmuş ve çeşitli analizler yoluyla test edilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde, kurbanın demografik özellikleri ile psikolojik istismara uğrama arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Bu doğrultuda ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Psikolojik istismar davranışlarına maruz kalma ile bireyin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Psikolojik istismar davranışlarına maruz kalma ile bireyin hangi sektörde çalışıyor olduğu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Psikolojik istismar davranışlarına maruz kalma ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Psikolojik istismar davranışlarına maruz kalma ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Psikolojik istismar davranışları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, bilgisayar ortamına (SPSS) aktarılmış ve çok değişkenli analizlerle değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Tesadüfi örnekleme yöntemi ile Bankacılık, Eğitim ve Sağlık sektörlerinde çalışan 501 katılımcıya uygulanan anket ile çalışanların ünvanları psikolojik istismar davranışlarına maruz kalıp kalmadıkları, bu davranışa maruz kalan çalışanların gösterdiği tepkiler ve psikolojik istismarın mağdurlar üzerindeki etkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın örneklemi, Bankacılık, Eğitim ve Sağlık sektörlerinde çalışan, çeşitli görev ve unvana sahip bireyler arasından seçilmiştir. Dağıtılan anket formları, gönüllü olarak katılımcıların kendileri tarafından doldurulmuştur.

Teorik bölümde de belirtildiği üzere, literatürde işyerinde psikolojik istismar çalışmaları ile ilgili üç tür yaklaşım bulunmaktadır: 1-Kalitatif ve bireysel yaklaşım; 2-Betimsel yaklaşım ve 3-Örgüt psikolojisi teorileri ve yapılarına dayalı yaklaşımdır.³ Yaptığımız bu çalışmada, ikinci yaklaşım benimsenerek, betimsel epidemiyolojik analizler yapabilmek amacıyla önceden hazırlanmış anket formları ile, psikolojik istismarın yaygınlığını, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi ve sektör farklılıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışanlar arasında en fazla ve en az karşılaşılan psikolojik istismar davranışlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

3.2. Katılımcılar ve Süreç

Anket çalışmasının uygulanacağı sektörler, psikolojik istismar davranışlarının daha fazla görüldüğü genel yargısına dayanılarak eğitim, sağlık ve bankacılık olarak seçilmiştir. Eğitim sektöründe yer alan 11 özel dersane; sağlık alanında yer alan 13 özel hastane ve 8 farklı bankanın ikişer şubesi alınarak 16 banka şubesi çalışmaya dahil edilmiştir. Mart-Mayıs 2006 tarihleri arasında Bursa merkez sınırları içinde yer alan bu 40 farklı işyerinde çalışan 501 kişi üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Başka bir deyişle anket çalışması, araştırmaya katılmayı kabul eden sektörlerde yer alan işyerleri ile gerçekleştirilmiştir.

³ Quine, Lyn; "Workplace Bullying in Nurses", Journal of Health Psychology, Vol.6, N.1, 2001, s.74-75.

Anket formları, her işyerinde yetkili kişiden izin alınarak kapalı zarfta çalışanlara dağıtılmış ve belirlenen günde tekrar geri toplanmıştır. Verilecek cevapların doğruluğunu arttırmak için, yapılan çalışmanın işyeri ile ilgisi olmadığı ve çalışmada şirket/işyeri/şube adı ve çalışanların kimlik bilgilerinin kullanılmayacağı katılımcılara aktarılmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçek

Çalışmanın görgül araştırma bölümünde, literatürde kullanılmakta olan Olumsuz Davranışlar Ölçeği (Negative Acts Questionnaire-NAQ) ve tarafımızdan geliştirilen sorular yardımıyla psikolojik istismar davranışlarının yaygınlığının ölçülmesi ve üç farklı sektörün karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmesinin yapılması hedeflenmiştir.

Einarsen, Raknes, Matthiesen&Hellesoy, 1994; Hoel, 1999 tarafından geliştirilen Olumsuz Davranışlar Anketi (Negative Acts Questionnaire-NAQ), işyerindeki psikolojik istismar (bullying) ve mağduriyet davranışlarını ölçmek üzere tasarlanmıştır. Ölçek, “Hiçbir zaman” seçeneğinden “Bazen”, “Ayda bir”, “Haftada bir” ve “Hergün” seçeneğine doğru 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde sıralanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek (Olumsuz Davranışlar Anketi -Negative Acts Questionnaire), öncelikle İngilizceden Türkçe’ye üç farklı kişi tarafından çevrilmiştir. Ortaya çıkan ortak metin, iyi derecede İngilizce bilen bir başka kişi tarafından tekrar Türkçe’den İngilizceye çevrilerek kontrolü yapılmış ve ölçeğe son hali verilmiştir.

Olumsuz Davranışlar Anketi’ndeki tüm maddeler psikolojik istismar kelimesini kullanmadan psikolojik istismarı içeren davranışları tanımlamaktadır. Hem doğrudan (sözel istismar, saldırgan sözler) hem de dolaylı (sosyal izolasyon, iftira vs.) davranışları içermektedir. Olumsuz Davranışlar Anketi, katılımcıların son altı ay içinde bu tür davranışlarla ne sıklıkla karşılaştıklarını tespit etmeye yönelik bir ankettir. Asla, bazen, ayda bir, haftada bir, neredeyse hergün kategorileri kullanılarak hazırlanmıştır.⁴

Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Öncelikle cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi ve buldukları sektör sorularını içeren demografik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Olumsuz Davranış Ölçeği’ni oluşturan psikolojik istismar davranışları sıralanmış ve çalışanların bu davranışlarla ne sıklıkla karşılaştıkları sorulmuştur. Ölçekte yer alan 22 maddede sözkonusu psikolojik

⁴ Mikkelsen, Eva Gemzoe; Einarsen, Stale; “Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.10, N.4, 2001, s. 398.

istismar davranışları sıralanmaktadır. 23. madde de ise, psikolojik istismarın tanımı yapılarak çalışanlara psikolojik istismara maruz kalıp kalmadıkları sorulmuştur. Üçüncü bölümde çalışanların işyerinde karşılaştıkları doğrudan ve dolaylı olarak psikolojik istismar davranışlarını uygulayan kişi sayısı, psikolojik istismarın kim/kimler tarafından yapıldığı, psikolojik istismar davranışlarını yapanların cinsiyetleri ve yaşları ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde psikolojik istismar davranışı ile karşılaştıklarında, ne tür tepkiler verdiklerini ortaya koymayı amaçlayan sorular bulunmaktadır. Son bölümdeki sorular ise, psikolojik istismar davranışlarının kurbanlar üzerindeki duygusal ve davranışsal etkilerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. .

4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

Anket ile elde edilen veriler, SPSS 13.0 programında derlenerek analiz edilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde frekans dağılımları, çapraz tablolar, ki-kare analizi, t-testi, tek-yönlü varyans analizi, faktör analizi ve güvenilirlik analizi, kullanılmıştır. Aşağıda kullanılan analizlere ait kısa ve özet bilgiler aktarılmıştır.

4.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar. Analiz, veri grubundaki değişkenler arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak özellikleri kurmaya çalışır.⁵ Çalışmada kullanılan faktör analizi tekniği, genel olarak değişkenler arasındaki bağımlılık yapısını yok etme ve boyut indirgeme yöntemidir. Faktör analizi, değişkenler setinin varyans-kovaryans yapısını, bu değişkenlerin doğrusal birleşimleri vasıtasıyla, daha az sayıdaki faktörlerle açıklayarak, yorumlanmasını sağlar. Faktör analizi, aynı yapıyı veya niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayıp ölçme işlemini az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Aynı zamanda bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır.⁶

⁵ Bayram, Nuran; *Sosyal Bilimlerde Spss İle Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004, s.131.

⁶ Tatlıdil, Hüseyin, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Engin Yayınları, Ankara, 1992, s.141 ve Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pagem Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 117.

Başka bir deyişle faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması olanağını sağlar.

Maddelerin yer aldıkları faktörlerdeki yük değerlerinin yüksek olması önemlidir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu olgu, o maddelerin bir kavramı-yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerlerinin, 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür.⁷

Faktör analizinde, ilk çözümlenmeden sonra, faktör çözümlenmesini daha iyi yordayabilmek için farklı rotasyon tekniklerinin kullanılması yaygın bir uygulamadır. Bu teknikler aracılığıyla, değişkenler ve faktörler arasındaki ilişki güçlendirilerek, bir faktörün kendisine ait olan değişkenleri daha iyi temsil etmesi, ait olmayan değişkenleri temsil etmemesi sağlanır.⁸

Rotasyon işleminde amaç, isimlendirilebilir ve yorumlanabilir faktörler elde etmektir. Rotasyonda en çok kullanılan yöntem orthogonal rotasyondur. Orthogonal rotasyonda faktörler, birbirleri ile korelasyon içinde değildirler. Üç teknik kullanılarak gerçekleştirilir: varimax, equamax ve quartimax'dır. Orthogonal olmayan (oblique) rotasyonda ise faktörler birbirleri ile korelasyon içerisindedirler. Promax ve Direct Oblimin ise oblique rotasyon teknikleridir.⁹

Araştırma kapsamında yapılan faktör analizinde, en çok tercih edilen teknik olan Varimax ile rotasyon işlemi uygulanmıştır.

Olumsuz Davranış Ölçeği'ni oluşturan 22 değişkeni daha anlamlı ve özet bir şekilde sunabilmek için faktör analizi kullanılmıştır. Bu sayede birbirine yakın özellikler taşıyan değişkenlerin aynı başlık altında toplanması hedeflenmiştir.

⁷ Büyüköztürk, a.g.e., s. 118.

⁸ Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.) New York: McGraw-Hill Inc.'den aktaran Ayvaşık, H. Belgin, "Kaygı Duyarlılık İndeksi Türkçe Uyarlaması", *Türk Psikoloji Dergisi*, 15, 46, 2000, s. 48.

⁹ Kalaycı, a.g.e., s.323.

4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir testin ölçmek istediği şeyi tutarlı biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar edildiğinde benzer sonuçlar vermelidir.¹⁰ Güvenilirliği sorgulamak için dikkate alacağımız soru: “Eğer ölçek farklı araştırmacılar tarafından, aynı yöntemle tekrar yapılırsa aynı/benzer sonuçlar alınır mı?” Cevap, evet ise ölçek güvenilir demektir.

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach Alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Alfa (Alpha) modeli, “ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlaması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) Alfa katsayısı olarak adlandırılır.”¹¹

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır.¹²

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4.3. Ki-kare Bağımsızlık Testi

Ki-kare bağımsızlık testinin esası, iki veya daha fazla sınıflı iki değişken arasında bağımsızlık olup olmadığının, diğer bir deyişle ilişki bulunup bulunmadığının incelenmesidir. Ki-kare bağımsızlık testi yapılırken, n hacimlik bir örneklemden elde edilen gözlem sonuçlarının iki değişkene göre sınıflandırılmasıyla oluşan ‘çift yönlü tablo’ dan (kontenjans tablosu) yararlanılmaktadır. Kontenjans tablosunun ‘r’ sayıdaki sıraları bir değişkenin sınıflarına, ‘c’ sayıdaki sütunları ise diğer değişkenin satırlarını tahsis olunur. Sıra ve sütunların kesiştikleri yerlerde bulunan hücrelerde ise ‘frekanslar’ kaydedilir.¹³

¹⁰ Altunışık; Çoşkun; Bayraktaroğlu ve Yıldırım; a.g.e., s. 113.

¹¹ Kalaycı, Şeref (Editör), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, s.405.

¹² Kalaycı, a.g.e., 405.

¹³ Serper, Özer, *Uygulamalı İstatistik 1*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1996, s.127.

Kontenjans tablosunda yer alan değişkenlerden her ikisi de nitel (sayısal olmayan) veya biri nitel diğeri nicel (sayısal) karakterde olabilir. Diğer bir deyişle, gerek iki nitel değişken gerekse biri nitel diğer nicel iki değişken arasındaki ilişkiler Ki-kare testine tabi tutulabilir. Buna karşılık, değişkenlerin her ikisi de nicel karakterde olduğunda Ki-kare bağımsızlık testine başvurmak yine mümkün ise de, pek uygun düşmez. Çift yönlü tablolar r sıra ve c sütundan oluştukları için, bunlara kısaca 'r * c'lik kontenjans tablosu adı verilir.¹⁴

Anket formunda yer alan sorulara Ki-kare bağımsızlık testi uygulamak üzere çapraz tablolar oluşturulmuştur. Öne sürülen hipotezler ve karşıt hipotezler yazılmış ve seçilen anlamlılık düzeyi ($\alpha = 0,05$) ve serbestlik derecelerinde Ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır.

4.4. Bağımsız İki Örnek t Testi

Bağımsız 2 Örnek T Testi (Independent 2-Samples T Test), bağımsız iki grubun parametrelerine dayalı olarak kurulan hipotezlerin, bağımsız iki örnekte elde edilen nicel ve nitel verilerin istatistikleri kullanılarak test edilmesinde yararlanır.¹⁵ İki grubun üyeleri birbirinden ayrıdır. Gruplar arasında kesinlikle ortak üye yoktur (kadın ve erkek gibi).¹⁶ Burada amaç, birbirinden bağımsız örneklem arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını ölçmektir.

4.5. Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA

“Varyans analizi (ANOVA, ANalysis Of VAriance), k bağımsız ya da k bağımlı gruptan elde edilen verilerin grup ortalamalarının ya da işlem ortalamalarının farklılığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir.”¹⁷

Tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova), bağımsız gruplarda eşit varyanslı iki ortalama arasındaki farkın t testinin genelleştirilmiş şeklidir.¹⁸

¹⁴ Serper, a.g.e., s.128.

¹⁵ Özdamar, Kazım, *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2004, s.317.

¹⁶ Kalaycı, a.g.e., s.74.

¹⁷ Özdamar, a.g.e., s.339.

¹⁸ Oğuzlar, Ayşe; *İstatistiksel Veri Analizi 1 SPSS ve MINITAB Uygulamalı*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2007, s.111.

Tek yönlü varyans analizi, “normal dağılım gösteren k toplumdan alınan k bağımsız grup denemelerinden elde edilen nicel verilerin analizinde yararlanılan bir yöntemdir.”¹⁹

Varyans analizinde F test istatistiği önemli ise, hangi grup ortalamasının diğerlerinden farklı olduğunu, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ve ortalamaları birbirinden farklı grupları belirlemek için geliştirilen testlere çoklu karşılaştırma testleri (post-hoc tests) adı verilir.²⁰ Post hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemizi sağlar. Grup sayısı ne olursa olsun, bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test eder.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamında öncelikle faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra betimsel istatistikler kısmında katılımcıların demografik özellikleri verilmiştir. Bir sonraki aşamada, psikolojik istismara uğrayıp uğramama ile demografik değişkenler karşılaştırılmıştır. Ayrıca psikolojik istismarın boyutları (üst/üstlerden asta doğru) tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında hangi psikolojik istismar davranışlarının en fazla ve en az görüldüğü belirlenmiştir. Aynı şekilde en fazla ve en az karşılaşılan psikolojik istismar davranışları sektör bazında da incelenmiştir. İstismar davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ile kişinin bu saldırgan tutumlara karşı verdiği tepkiler belirlenmiştir. Psikolojik istismar uygulayanların cinsiyetleri, bu kişilerin kurbanlardan yaşça büyük olup olmadığı ve son olarak da faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri ile yaş, eğitim, medeni durum, çalışma süresi ve sektörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı gösterilmiştir.

5.1. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Daha önce belirtildiği gibi, Olumsuz Davranışlar Ölçeği (NAQ) bu çalışmada tarafımızdan ilk kez kullanıldığı ve Türkçe literatüre kazandırıldığı için, ölçeğin yurtdışında belirlenen boyutlarının elde edilip edilmediğini görmek amacıyla çalışmanın bu bölümünde Faktör Analizi uygulanmıştır. Aşağıda örneklem hacminin Faktör Analizini uygulamaya yeterli büyüklükte olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle

¹⁹ Özdamar, a.g.e., s.340.

²⁰ Özdamar, a.g.e., s.343.

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi yapılmıştır. 0,50 ve altı KMO değerleri ilgili örneklem hacmine faktör analizi uygulamanın iyi bir yöntem olmadığını ve 0,90 ve üstü değerlerin ise ilgili örneklem hacmine faktör analizi uygulamanın mükemmel derecede uygun olduğunu vermektedir.²¹

Tablo 7: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	0,925
Bartlett Testi	4030,539
sd	231
P	0,000

KMO değerinin 0,90'dan büyük olması örneklem hacminin Faktör Analizini uygulamaya yeterli büyüklükte olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Birinci bölümde de belirtildiği gibi, Rayner ve Hoel²² tarafından yapılan çalışmada NAQ ölçeği beş farklı boyutla ele alınmıştır. Giorgi vd.²³ tarafından yapılan çalışmada ise NAQ ölçeği iki farklı boyutla ele alınmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada da Olumsuz Davranış Anketi'nin yapısının ilgili boyutlarla ortaya çıkıp çıkmadığını belirlemek amacıyla ölçek maddelerine SPSS paket programı kullanılarak temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Tablo 8'de Varimax tekniği kullanılarak yapılan rotasyon işleminden sonra özdeğeri birden büyük olan dört faktör elde edilmiştir ve bu dört faktör toplam varyansın %53,70'ini açıklamıştır.

²¹ Kalaycı, a.g.e., s.322.

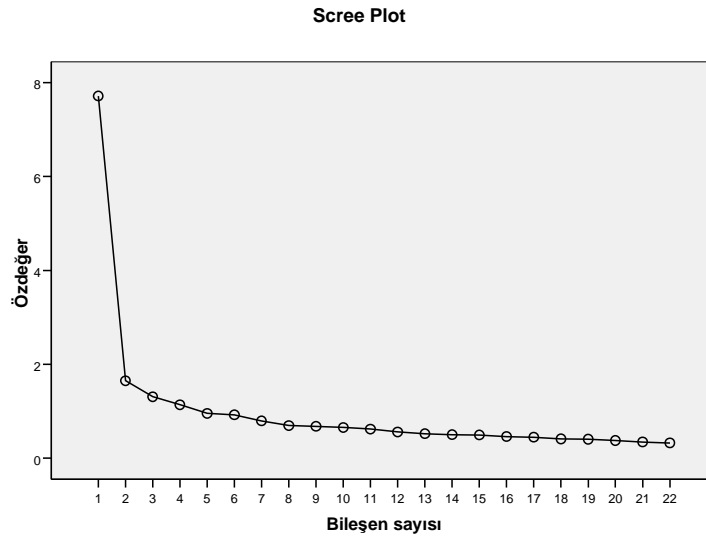
²² Rayner, Charlotte; Hoel, Helge; "A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying", Journal of Community&Applied Social Psychology, Vol: 7, 1997, s.183.

²³ Giorgi, Gabriele; Majer, Vincenzo; Di Fabio, Annamaria; Marco, Giannini; "Measuring Bullying At Work: Italian Adaptation of the Negative Act Questionnaire", 12. European Congress of Work and Organizational Psychology, 12-15 Mayıs 2005, İstanbul-Turkey.

Tablo 8: Döndürülmüş Faktör Matrisi

	İşe Yönelik	İş Yüğü	Kişiliğe Yönelik	Dışlama
15-İyi anlaşılamadığınız veya kurum içinde çok yakın olmadığınız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız	,665			
2-İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz	,641			
11-Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması	,639			
7-Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi), tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek) söylenmesi.	,627			
8-Size bağırılması veya nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddete) hedef olmanız.	,557			
20-Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalmanız.	,550			
14-Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.	,458			
13-Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi	,442			
19-Yasal hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil, veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması		,735		
18-İşinizin gereğinden çok denetlenmesi		,708		
16-Gereksiz veya zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi.		,691		
21-Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmanız.		,625		
22-Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız.			,766	
9-Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.			,757	
10-İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.			,727	
17-Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi			,503	
12-Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması			,476	
5-Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması				,711
1-Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.				,650
4-Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi				,602
6-Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya "olayların dışına atılmanız".				,601
3-Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi.				,456

Ancak bu dört faktör altında yer alan değişkenlerin faktörleri tam olarak ifade etmediği ve daha önce bulunan faktör yapıları ile (Rayner&Hoel, Giorgi vd.) uyuşmadığı göz önüne alınarak faktör sayısının değişimine karar verilmiştir. Bu amaçla, scree plot sonuçları incelenmiş (Şekil 10) ve ölçekte yer alan 22 maddenin 4 faktör yerine 2 faktör altında toplanabileceği sonucuna varılmıştır. Elde edilen 2 faktörlü sonuç toplam varyansın %42,57'sini açıklamıştır. Faktör yükü olarak en az 0,30 değeri kriter olarak alındığında faktörler içerisinde giren her bir madde ve faktör yükleri aşağıdaki Tablo 9'da sunulmuştur.



Şekil 10: Faktör Analizi İçin Scree Plot

Tablo 9: Döndürülmüş Faktör Matrisi (2 Faktörlü)

	İşe Yönelik İstismar Davranışları	Kişiliğe Yönelik İstismar Davranışları
16.Gereksiz veya zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi.	,676	
18.İşinizin gereğinden çok denetlenmesi	,670	
4-Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi.	,646	
3-Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi.	,615	
14-Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.	,590	
21-Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmamız.	,578	
19-Yasal hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil, veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması	,535	
15-İyi anlaşılmadığımız veya kurum içinde çok yakın olmadığımız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız.	,531	
13-Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi.	,517	
6-Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışına atılmamız”.	,486	
5-Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması.	,470	
8-Size bağırılması veya nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddet) hedef olmanız.	,467	
1-Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.	,462	
22-Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız.		,790
9-Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.		,769
10-İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.		,735
17-Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi.		,610
7-Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi), tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek) söylenmesi.		,577
20-Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalmanız.		,476
11-Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması.		,474
12-Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması.		,467
2-İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz.		,456

Elde edilen 2 faktörlü yapı, Giorgi vd. tarafından bulunan yapı ile aynı sonuçları içermektedir. Bu doğrultuda, yeni oluşan faktör adları Giorgi vd. tarafından tanımlandığı gibi “*işe yönelik istismar davranışları*” ve “*kişiliğe yönelik istismar davranışları*” şeklinde tanımlanmıştır. İşe yönelik istismar davranışları faktörü % 46 ile %67 arasında değişen faktör yüklerine sahip iken, kişiliğe yönelik istismar davranışları faktörü %45 ile %79 arasında değişen faktör yüklerine sahiptir.

Aşağıdaki tablo NAQ ölçeğine ait elde edilen faktörlerin varyans oranlarını ve güvenilirlik analizi (Cronbach Alpha) sonuçlarını vermektedir.

Tablo 10: Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Açıkladığı Varyans %	Cronbach Alpha	Değişken Sayısı
I. Faktör	23,02	0,86	13
II. Faktör	19,54	0,83	9
NAQ (Tüm maddeler için)	-	0,90	22

Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,50'ye kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir.²⁴ Yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha değeri hem I. ve II faktör maddeleri için hem de tüm maddeler (NAQ ölçeği) için sırasıyla 0,86, 0,83 ve 0,90 olarak bulunduğundan ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir ($0,80 \leq \alpha < 1,00$ arası yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilir).

5.2. Betimsel İstatistikler, t-test, Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Bulguları

Araştırmaya katılanların demografik verilerine ait betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 11'de yer almaktadır.

²⁴

Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, a.g.e., s.116.

Tablo 11: Demografik Veriler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	361	72,1
	Erkek	140	27,9
Toplam		501	100,0
Yaş	18-30 yaş arası	358	71,5
	31-43 yaş arası	112	22,4
	44 yaş ve üstü	31	6,2
Toplam		501	100,0
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	111	22,2
	Lisans	328	65,5
	Lisans üstü	62	12,4
Toplam		501	100,0
Medeni Durum	Bekar	267	53,3
	Evli	222	44,3
	Boşandı/Eşi öldü	12	2,4
Toplam		501	100,0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	84	16,8
	1-5 yıl	211	42,1
	6-10 yıl	115	23,0
	11-15 yıl	48	9,6
	16 yıl ve üstü	43	8,6
Toplam		501	100,0
Sektör	Bankacılık	138	27,5
	Eğitim	205	40,9
	Sağlık	158	31,5
Toplam		501	100,0

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 28,9'dur. Standart sapma=7,6 olarak tespit edilirken, katılımcıların yaşlarının 18-63 arasında değiştiği görülmektedir. Araştırma grubu dahilindeki kütle, ağırlıklı olarak genç çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %72,1'i kadın, geriye kalan %27,9'u erkektir. Araştırma kapsamında eğitim, sağlık ve banka sektörleri alındığından kadın çalışan sayısının yüksek olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü hizmet sektörü, kadınların ağırlıklı bulunduğu bir alandır.

Çalışanların eğitim düzeylerine baktığımızda %65,5'inin lisans eğitimine sahip oldukları tespit edilmiştir. Genç çalışanların ağırlıkta olması (%71,5'i 18-30 yaş arasındadır) medeni durumun beklenildiği gibi daha çok bekar (%53,3) çalışanların ağırlıkta olması sonucunu doğurmaktadır. Katılımcılar, genç nüfusa dahil bireylerden oluştuğu için %42,1'inin çalışma süresi de 1-5 yıl arasındadır. Başka bir deyişle çalışma hayatının başlangıcında olan bireyler daha fazladır. Katılımcıların sektörel dağılımına

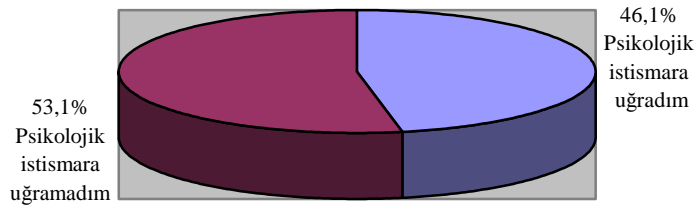
bakıldığında ise %27,5'inin bankacılık, % 40,9'unun eğitim ve %31,5'inin sağlık sektöründeki çalışanlar olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların buldukları sektörler göre unvanlara baktığımızda; sağlık çalışanlarının %25,3'ünün hemşire (40 kişi); %21,5'i hasta bakıcı (34 kişi); %35,4'ü idari işlerle görevli personel (56 kişi); % 14,6 sağlık elemanı (23 kişi) ve % 3,2'si (5 kişi) teknik elemandır. Banka sektöründeki dağılım ise; %17,4'ünün müşteri temsilcisi (24 kişi); %39,9'u servis görevlisi (55 kişi); %28,3'ü servis yetkilisi (39 kişi) ve %10,1'i yönetmen (14 kişi); eğitim sektöründe yer alan katılımcıların %87,8'i öğretmen (180 kişi); %8,8'i idari işlerle görevli eleman (18 kişi) ve %3,4'ü teknik eleman (7 kişi) şeklindedir.

Tablo 12'de gösterildiği gibi katılımcıların %46,9'u (235 kişi) NAQ'de verilen davranışlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Geriye kalan %53,1'i (266 kişi) ise söz konusu davranışlarla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 12: Psikolojik İstismar Davranışlarına Uğrayanların Oranı (N=501)

	N	%
Psikolojik İstismara Uğrayanlar	235	46,9
Psikolojik İstismara Uğramayanlar	266	53,1
Toplam	501	100,0



Psikolojik istismara uğrayanlar ve uğramayalar şekil 10'da da gösterilmiştir.

Şekil 11: Psikolojik İstismara Uğrayanların Oranı

Tablo 13 cinsiyet değişkeni ile psikolojik istismar davranışına maruz kalma ve kalmama durumunu göstermektedir.

Tablo 13: Cinsiyet ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu

<i>Cinsiyet</i>	<i>İstismar davranışı</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	
Kadın	184	177	361
	51,0%	49,0%	100,0%
	69,2%	75,3%	72,1%
Erkek	82	58	140
	58,6%	41,4%	100,0%
	30,8%	24,7%	27,9%
Toplam	266	235	501
	53,1%	46,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

(Pearson Chi-Square: 2,05; sd:1; p= ,126)

Tablo 13'e göre, istismar davranışına maruz kalanların çoğunlukla kadın (%75,3; sütun yüzde değeri) çalışanlar olduğu görülmüştür. Ayrıca, cinsiyet ile psikolojik istismar davranışına maruz kalma arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki elde edilememiştir.

Tablo 14: Yaş Grupları ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu

<i>Yaş Grupları</i>	<i>İstismar davranışı</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	
18-30 yaş	185	173	358
	51,7%	48,3%	100,0%
	69,5%	73,6%	71,5%
31-43 yaş	58	54	112
	51,8%	48,2%	100,0%
	21,8%	23,0%	22,4%
44 yaş ve üstü	23	8	31
	74,2%	25,8%	100,0%
	8,6%	3,4%	6,2%
Toplam	266	235	501
	53,1%	46,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

(Pearson Chi-Square: 5,91; sd:2; p= ,052)

Tablo 14'e göre, istismar davranışına maruz kalanların çoğunlukla 18-30 yaş arasında (%73,6; sütun yüzde değeri) çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Ayrıca, yaş grupları ile psikolojik istismar davranışına maruz kalma arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki elde edilememiştir.

Tablo 15: Eğitim Düzeyi ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu

<i>Eğitim Düzeyi</i>	<i>İstismar davranışı</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	
Lise ve altı	67	44	111
	60,4%	39,6%	100,0%
	25,2%	18,7%	22,2%
Üniversite	162	166	328
	49,4%	50,6%	100,0%
	60,9%	70,6%	65,5%
YL ve Doktora	37	25	62
	59,7%	40,3%	100,0%
	13,9%	10,6%	12,4%
<i>Toplam</i>	266	235	501
	53,1%	46,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

(Pearson Chi-Square: 5,24; sd:2; p= ,073)

Tablo 15'e göre, eğitim düzeyi ile psikolojik istismar davranışına maruz kalma arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki elde edilememiştir.

Tablo 16: Medeni Durum ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu

<i>Medeni Durum</i>	<i>İstismar davranışı</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	
Bekar	127	140	267
	47,6%	52,4%	100,0%
	47,7%	59,6%	53,3%
Evli	135	87	222
	60,8%	39,2%	100,0%
	50,8%	37,0%	44,3%
Boşandı/E. öldü	4	8	12
	33,3%	66,7%	100,0%
	1,5%	3,4%	2,4%
<i>Toplam</i>	266	235	501
	53,1%	46,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

(Pearson Chi-Square: 10,47; sd:2; Cramer's V: ,15; p= ,005)

Tablo 16 incelendiğinde, istismar davranışına maruz kalanların çoğunlukla bekar (%59,6; sütun yüzde değeri) çalışanlardan oluştuğu, evli olanların %60,8'inin (sıra yüzde değeri) ise herhangi bir şekilde psikolojik istismara maruz kalmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, medeni durum değişkeni ile psikolojik istismar davranışına maruz kalma arasında istatistiksel olarak %15 oranında %1 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 17: Çalışma Süresi ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu

<i>Çalışma Süresi</i>	<i>İstismar davranışı</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	
1 yıldan az	43	41	84
	51,2%	48,8%	100,0%
	16,2%	17,4%	16,8%
1-5 yıl	106	105	211
	50,2%	49,8%	100,0%
	39,8%	44,7%	42,1%
6-10 yıl	60	55	115
	52,2%	47,8%	100,0%
	22,6%	23,4%	23,0%
11-15 yıl	28	20	48
	58,3%	41,7%	100,0%
	10,5%	8,5%	9,6%
16 yıl ve üstü	29	14	43
	67,4%	32,6%	100,0%
	10,9%	6,0%	8,6%
<i>Toplam</i>	266	235	501
	53,1%	46,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

(Pearson Chi-Square: 4,94; sd:4; p= ,294)

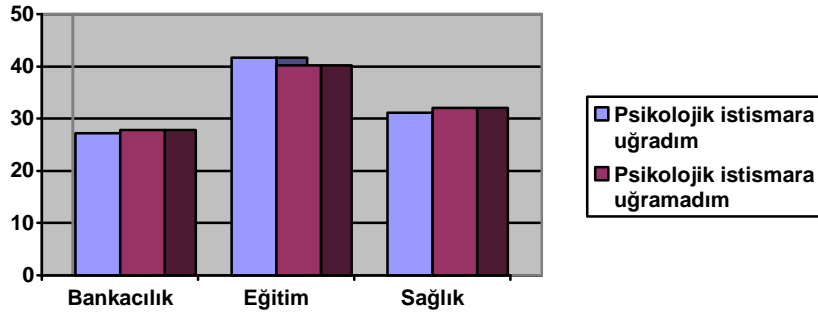
Tablo 17'ye göre, istismar davranışına maruz kalanların çoğunlukla 1-5 yıl arasında (%44,7; sütun yüzde değeri) çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Ayrıca, çalışma süresi ile psikolojik istismar davranışına maruz kalma arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki elde edilememiştir.

Aşağıdaki Tablo 18'de psikolojik istismara uğrayanların sektörlere göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 18: Sektör ile Psikolojik İstismar Davranışına Uğrama Durumu

<i>Çalışma Süresi</i>	<i>İstismar davranışı</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Hayır</i>	<i>Evet</i>	
Bankacılık	74	64	138
	53,6%	46,4%	100,0%
	27,8%	27,2%	27,5%
Eğitim	107	98	205
	52,2%	47,8%	100,0%
	40,2%	41,7%	40,9%
Sağlık	85	73	158
	53,8%	46,2%	100,0%
	32,0%	31,1%	31,5%
<i>Toplam</i>	266	235	501
	53,1%	46,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

(Pearson Chi-Square: 0,11; sd:2 p= ,945)



Şekil 12: Psikolojik İstismara Uğrayanların Sektörel Dağılımı

Tablo 18 ve Şekil 11’den görüldüğü gibi, psikolojik istismara maruz kalanların en fazla eğitim sektörü çalışanları (%41,7) olduğu, sağlık çalışanlarının ikinci ve bankacılık sektörü çalışanları ise üçüncü sırada olduğu tespit edilmiştir.

Birinci bölümde belirtilen psikolojik istismar davranışının boyutlarına ait frekans dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 19: Psikolojik İstismar Davranışlarının Boyutları

BOYUTLAR	N	%
Çalışma Arkadaşları	92	35,9
Yönetici/Yöneticiler	115	44,9
Astlar	9	3,5
Diğer	40	15,7
Toplam	256	100,0

Tablo 19'a göre psikolojik istismar davranışlarının hangi boyutlarda gerçekleştiğine baktığımızda, çalışanların %35,9'unun çalışma arkadaşları; %44,9'unun yöneticileri, %3,5'i astları ve %15,7'si ise diğer kişiler tarafından psikolojik istismara maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

Daha önce belirtildiği gibi, NAQ ölçeği 5'li sıralamadan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan cevap şıkları ***Psikolojik İstismara Uğramayanlar*** (Hiçbir zaman) ve ***Psikolojik İstismara Uğrayanlar*** (Bazen, Ayda bir, Haftada bir, Her gün) şeklinde yeniden düzenlenmiş ve aşağıdaki tabloda her bir maddeye ait frekans dağılımı sunulmuştur.

Tablo 20: Olumsuz Davranış Ölçeği (NAQ) Maddelerinin Frekans Dağılımları (N=501)

OLUMSUZ DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ (NAQ) MADDELERİ	PSİKOLOJİK İSTİSMARA UĞRAMAYANLAR		PSİKOLOJİK İSTİSMARA UĞRAYANLAR	
	N	%	N	%
1-Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.	309	61,7	192	38,3
2-İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz.	430	85,8	71	14,2
3-Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi.	269	53,7	232	46,3
4-Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi.	350	69,9	151	30,1
5-Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması.	333	66,5	168	33,5
6-Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışına atılmanız”.	365	72,9	136	27,1
7-Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi), tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek) söylenmesi.	434	86,6	67	13,4
8-Size bağırlanması veya nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddete) hedef olmanız.	336	67,1	165	32,9
9-Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.	478	95,4	23	4,6
10-İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.	445	88,8	56	11,2
11-Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması.	351	70,1	150	29,9
12-Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması.	392	78,2	109	21,8
13-Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi.	360	71,9	141	28,1
14-Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.	299	59,7	202	40,3
15-İyi anlamadığınız veya kurum içinde çok yakın olmadığınız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız.	340	67,9	161	32,1
16-Gereksiz veya zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi.	265	52,9	236	47,1
17-Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi.	406	81,0	95	19,0
18-İşinizin gereğinden çok denetlenmesi.	302	60,3	199	39,7
19-Yasal hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil, veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması	368	73,5	133	26,5
20-Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalmanız.	433	86,4	68	13,6
21-Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmanız.	332	66,3	169	33,7
22-Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidinde maruz kalmanız.	482	96,2	19	3,8

Tablo 20'ye göre çalışanların en çok karşılaştıkları psikolojik istismar davranışları şu şekildedir:

1-Gereksiz veya zamanında bitirilmesi mümkün olmayan işlerin verilmesi davranışı % 47,1

2-Çalışana beceri düzeyinden (başarabileceğinden) daha düşük işlerin verilmesi davranışı % 46,3

3-Çalışanın görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmaması davranışı

% 40,3

4-Kişinin işlerinin gereğinden çok denetlenmesi davranışı

% 39,7

5-Bazı çalışanların, kişinin başarısını etkileyecek bilgileri saklaması davranışı

% 38,3 oranında ortaya çıkmaktadır.

En az karşılaşılan ilk üç davranış biçimi ise şu şekildedir:

1-Kişinin gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalması % 3,8

2-Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit etme gibi tehdit durumlarına maruz kalma % 4,6

3-Çalışanın işten ayrılmasının istendiğine dair ipuçlarının verilmesi
% 11,2

Psikolojik istismara uğrayanların maruz kaldığı davranış şekillerinin sektörlere göre dağılımını Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 20’de yer alan en sık ve en az karşılaşılan davranışların aşağıdaki Tablo 21’deki görünüşleri ise şu şekildedir:

Gereksiz veya zamanında bitirilmesi mümkün olmayan işlerin verilmesi, çalışana beceri düzeyinden (başarabileceğinden) daha düşük işlerin verilmesi, çalışanın görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmaması, kişinin işlerinin gereğinden çok denetlenmesi ve bazı bazı çalışanların, kişinin başarısını etkileyecek bilgileri saklaması davranışları çoğunlukla eğitim sektöründe; kişinin gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalması, parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit etme gibi tehdit durumlarına maruz kalma ve çalışanın işten ayrılmasının istendiğine dair ipuçlarının verilmesi davranışlarının ise çoğunlukla sağlık sektöründe uygulandığı görülmektedir.

Tablo 21: Olumsuz Davranış Ölçeği Maddelerine Göre Psikolojik İstismara Uğrayanların Sektörel Dağılımı

Maddeler	Banka		Eğitim		Sağlık		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1-Bazı kişilerin sizin başarılarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.	63	32,8	66	34,4	63	32,8	192	100,0
2-İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz.	19	26,8	20	28,2	32	45,1	71	100,0
3-Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi.	77	33,2	92	39,7	63	27,2	232	100,0
4-Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi.	41	27,2	59	39,1	51	33,8	151	100,0
5-Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması.	43	25,6	64	38,1	61	36,3	168	100,0
6-Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya "olayların dışına atılmanız".	36	26,5	50	36,8	50	36,8	136	100,0
7-Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi), tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek) söylenmesi.	14	20,9	23	34,3	30	44,8	67	100,0
8-Size bağırılması veya nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddete) hedef olmanız.	45	27,3	53	32,1	67	40,6	165	100,0
9-Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.	4	17,4	6	26,1	13	56,5	23	100,0
10-İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.	8	14,3	24	42,9	24	42,9	56	100,0
11-Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması.	39	26,0	51	34,0	60	40,0	150	100,0
12-Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması.	20	18,3	53	48,6	36	33,0	109	100,0
13-Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi.	29	20,6	58	41,1	54	38,3	141	100,0
14-Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.	43	21,3	91	45,0	68	33,7	202	100,0
15-İyi anlamadığınız veya kurum içinde çok yakın olmadığınız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız.	32	19,9	83	51,6	46	28,6	161	100,0
16-Gereksiz veya zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi.	72	30,5	97	41,1	67	28,4	236	100,0
17-Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi.	19	20,0	43	45,3	33	34,7	95	100,0
18-İşinizin gereğinden çok denetlenmesi.	54	27,1	74	37,2	71	35,7	199	100,0
19-Yasal hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil, veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması	29	21,8	58	43,6	46	34,6	133	100,0
20-Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalmanız.	18	26,5	21	30,9	29	42,6	68	100,0
21-Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmanız.	48	28,4	69	40,8	52	30,8	169	100,0
22-Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız.	2	10,5	7	36,8	10	52,6	19	100,0

Psikolojik istismar davranışlarına maruz kalanların gösterdikleri tepkiler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 22: Psikolojik İstismar Davranışlarına Maruz Kalanların Gösterdiği Tepkilerin Dağılımı

TEPKİLER	EVET		HAYIR	
	N	%	N	%
1. Hiçbir şey yapmadım.	76	29,7	180	70,3
2. Başka bir bölüme transferimi istedim	16	6,3	240	93,8
3. Diğer çalışanlara söylemekle tehdit ettim.	8	3,1	248	96,9
4. Arkadaşlarıma anlattım.	122	47,7	134	52,3
5. Personele rapor ettim.	14	5,5	242	94,5
6. Yöneticime rapor ettim.	44	17,2	212	82,8
7. Sendika temsilcisine bildirdim.	1	0,4	255	99,6
8. Adli makamlara şikayet ettim.	2	0,8	254	99,2
9. Aile üyelerinden veya akrabalarımından birine anlattım.	105	41,0	151	59,0
10. Psikolog/doktorla görüştüm.	6	2,3	250	97,7
11. Başka	25	9,8	231	90,2

Psikolojik istismar davranışları mağdurlarının içinde buldukları sürecin üstesinden ne şekilde geldiklerini anlamaya yönelik sorulara verdikleri cevaplar Tablo 22’de sıralanmıştır. Buna göre mağdurların verdikleri tepkiler sırasıyla şu şekildedir:

1-Arkadaşlarına anlatmayı tercih edenler	%47,7
2-Aile üyeleri veya yakınlarıyla paylaşmayı tercih edenler	%41,0
3-Herhangi bir tepki vermeyip, sessiz kalanlar	%29,7
4-Yöneticisine rapor edenler ise	%17,2

oranında tespit edilmiştir.

Psikolojik istismar davranışlarının maruz kalanlar üzerindeki etkileri ise Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23: Psikolojik İstismar Davranışlarının Kurbanlar Üzerindeki Etkileri

ETKİLER	Evet		Kısmen		Hayır	
	N	%	N	%	N	%
1. Tükenmişlik hissettim.	33	13,0	64	25,2	157	61,8
2. Çaresizlik hissettim.	27	10,6	58	22,8	169	66,5
3. Çatışma içinde hissettim.	39	15,4	77	30,3	138	54,3
4. Öfkelenirdi.	125	49,2	64	25,2	65	25,6
5. Korktum.	12	4,7	30	11,8	212	83,5
6. Öz güven kaybına yol açtı.	23	9,1	52	20,5	179	70,5
7. Konsantrasyon bozukluğuna yol açtı.	73	28,7	83	32,7	98	38,6
8. Unutkan biri oldum.	24	9,4	40	15,7	190	74,8
9. Motivasyonumda düşüşe neden oldu.	81	31,9	72	28,3	101	39,8
10. Sigara ve/veya alkol tüketiminde artışa neden oldu.	30	11,8	24	9,4	200	78,7
11. Eleştirilere tahammül edemez duruma geldim.	23	9,1	60	23,6	171	67,3
12. Panik ataklar başladı ve sürekli endişelenen biri oldum.	13	5,1	28	11,0	213	83,9
13. Uykusuzluk çekmeye başladım.	23	9,1	35	13,8	196	77,2
14. Kendini suçladım.	13	5,1	48	18,9	193	76,0
15. Bütün bu olanlar beni daha da güçlü kıldı.	69	27,2	67	26,4	118	46,5

Tablo 23’de de görüldüğü gibi, psikolojik istismar bir takım olumsuz duygulara ve durumlara yol açmaktadır.

1-Öfkelenirdiğini söyleyenler %49,2,

2-Motivasyonlarında düşüş yaşayanlar %31,9,

3-Konsantrasyonlarının bozulduğunu söyleyenler %31,9,

4-Tüm yaşadıklarına rağmen kendilerini daha güçlü hissettiklerini belirtenler ise %27,2 oranında tespit edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde de belirtildiği gibi, psikolojik istismar davranışları bireyden bireye ve gruptan bireye şeklinde gerçekleşmektedir. Aşağıdaki tablo psikolojik istismar davranışlarına maruz kalan kişilerin, kaç kişi tarafından mağdur edildiğini göstermektedir.

Tablo 24: Psikolojik İstismarı Uygulayanların Sayısı

KİŞİ SAYISI	N	%
1 kişi	101	39,5
2 veya daha fazla kişi	155	60,5
Toplam	256	100,0

Tablo 24’de psikolojik istismarı uygulayanların %60,5 oranında 2 veya daha fazla kişiden oluştuğu görülmüştür. Başka bir ifade ile, veri grubunda yer alan mağdurların bireyden bireye değil, gruptan bireye doğru psikolojik istismar davranışlarına maruz kaldığı söylenebilir. Ayrıca, Bullying ve Mobbing kavramlarının ayrımı bağlamında çalışmaya katılanların daha fazla mobbing davranışına maruz kaldığı bu tablodan elde edilmektedir.

Tablo 25: Psikolojik İstismarı Uygulayanların Cinsiyeti

CİNSİYET	N	%
Kadın	67	26,6
Erkek	92	36,5
Her ikisi	93	36,9
Toplam	252	100,0

Tablo 25’de kadınların %26,6 ile diğerlerine nazaran daha az psikolojik istismar uyguladıkları elde edilmiştir.

Psikolojik istismar davranışını uygulayanların cinsiyetleri ile maruz kalanların cinsiyetleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 26: Psikolojik İstismar Davranışı Uygulayanların Cinsiyeti ile Maruz Kalanların Cinsiyeti

<i>Uygulayan</i>	<i>Maruz Kalanlar</i>		<i>Toplam</i>
	<i>Kadın</i>	<i>Erkek</i>	
Kadın	59	8	67
	88,1%	11,9%	100,0%
	31,9%	11,9%	26,6%
Erkek	58	34	92
	63,0%	37,0%	100,0%
	31,4%	50,7%	36,5%
Her ikisi	68	25	93
	73,1%	26,9%	100,0%
	36,8%	37,3%	36,9%
<i>Toplam</i>	185	67	252
	73,4%	26,6%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

(Pearson Chi-Square: 12,44; sd:2; Cramer's V: ,22; p= ,002)

Tablo 26 incelendiğinde, kadın çalışanların %88,1, erkek çalışanların %63 ve her iki cinsiyetin de %73,1 ile daha çok kadın çalışanlara istismar davranışını uyguladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, psikolojik istismar davranışına maruz kalan erkeklerin (%50,7) erkek çalışanlar tarafından mağdur edildiği görülmüştür. Toplam değerler üzerinden tablo ele alındığında ise, psikolojik istismar davranışına en fazla (%73,4) kadın çalışanların maruz kaldığı elde edilmiştir. Ayrıca, psikolojik istismar davranışını uygulayanların cinsiyeti ile psikolojik istismar davranışına maruz kalanların cinsiyeti arasında istatistiksel olarak %22 oranında %1 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 27: Psikolojik İstismarı Uygulayanların Yaş Durumu

YAŞ	N	%
Büyük	171	69,8
Küçük	22	9,0
Aynı yaş	52	21,2
Toplam	245	100,0

Tablo 27'den psikolojik istismar davranışlarını uygulayanların %69,8 oranı ile daha çok kendilerinden yaşça küçük çalışanları hedef seçtiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile psikolojik istismara maruz kalanların daha çok kendilerinden yaşça büyük çalışanlar tarafından mağdur edildikleri söylenebilir.

Cinsiyet değişkeninin yukarıdaki faktör analizinden elde edilen işe ve kişiliğe yönelik istismar davranışları olarak tanımlanan iki faktör arasında bir farklılık olup olmadığı test edebilmek amacıyla *t-testi* kullanılmıştır. Yapılan t-testi sonucunda Faktör1 olarak tanımlanan işe yönelik istismar davranışı ile cinsiyet değişkeni ($t=0,966$, $p=,335$) ve Faktör2 olarak tanımlanan kişiliğe yönelik istismar davranışı ile cinsiyet değişkeni ($t=-0,256$, $p=,798$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çalışmanın bu bölümünde Faktör Analizi sonucunda elde edilen işe ve kişiliğe yönelik istismar davranışları olarak tanımlanan iki faktör ile yaş grupları, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi kategorileri değişkenleri dikkate alınarak Tek-Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 28: Faktör 1 ve Faktör 2 ile Yaş, Medeni Durum, Eğitim Düzeyi ve Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Değişkenler	Faktör 1			Faktör 2		
	F	p	Post Hoc.	F	p	Post Hoc.
Yaş Grupları	2,387	,093	-	,992	,372	-
Eğitim Düzeyi	1,093	,336	-	1,056	,349	-
Medeni Durum	3,482	,031	1>2	,628	,534	-
Çalışma Süresi	1,689	,151	-	1,453	,215	-
Sektör	,894	,410	-	4,018	,019	1<3

Medeni Durum: 1=Bekar, 2=Evli, 3=Boşandı/E.öldü

Sektör: 1=Banka, 2=Eğitim, 3=Sağlık

Varyans analizi sonucunda, işe yönelik istismar davranışlarının medeni durum değişkeninde ($F=3,482$; $p=,031$) %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği elde edilmiştir. Çoklu karşılaştırma testlerinden (Post Hoc.) biri olan Tukey'in Post Hoc. sonucuna bakıldığında, bekarların evli çalışanlara göre daha fazla işe yönelik istismar davranışlarına maruz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kişiliğe yönelik istismar davranışlarının sektör değişkeninde ($F=4,018$; $p=,019$) %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği elde edilmiştir. Tukey'in Post Hoc. sonucuna bakıldığında, sağlık sektöründe çalışanlarının bankacılık sektöründe çalışanlara göre daha fazla kişiliğe yönelik istismar davranışlarına maruz kaldığı tespit edilmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada psikolojik istismar davranışlarının seçilen banka, eğitim ve sağlık sektörlerinde ne kadar yaygın olduğu, demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediği, psikolojik istismar davranışında bulunanların demografik özellikleri, psikolojik istismarın boyutları, psikolojik istismara karşı kurbanların verdiği tepkilerin ağırlıklı olarak ne olduğu ve psikolojik istismarın kurbanlar üzerindeki etkileri yer almaktadır. Çalışmamızda yer alan hipotezlerin analizi ise şu şekilde gerçekleştirilmiştir:

H1: Psikolojik istismar davranışlarına maruz kalma ile bireylerin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile cinsiyet arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için Ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Ki-kare (χ^2) bağımsızlık testine ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

H₁: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.

Hesaplanan test istatistiklerine ait değerler aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\chi^2=2,05 \quad sd=1 \quad p=0,126$$

SPSS’de elde edilen p değeri (0,126>0,05) anlamlı olmadığı için H₀ reddedilemez, psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

H2: Psikolojik istismar davranışlarına maruz kalma ile bireyin hangi sektörde çalışıyor olduğu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan χ^2 bağımsızlık testi sonuçlarına göre sektör üyeliği arasında ilişkiye rastlanmamıştır.

H₀: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile sektörler arasında ilişki yoktur.

H₁: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile sektörler arasında bir ilişki vardır.

Hesaplanan test istatistiklerine ait değerler aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\chi^2=0,11 \quad sd=2 \quad p=0,945$$

SPSS’de elde edilen p değeri (0,945>0,05) anlamlı olmadığı için H₀ reddedilemez, psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile kişinin hangi sektörde bulunduğu arasında ilişki yoktur.

H3: Kurbanın psikolojik istismar davranışlarına maruz kalma ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile yaş arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için Ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır. χ^2 bağımsızlık testine ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile yaş arasında ilişki yoktur.

H₁: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile yaş arasında bir ilişki vardır.

Hesaplanan test istatistiklerine ait değerler aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\chi^2=5,91 \quad sd=2 \quad p=0,52$$

SPSS’de elde edilen p değeri (0,52>0,05) anlamlı olmadığı için H₀ reddedilemez, psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile yaş arasında ilişki yoktur.

H4: Kurbanın psikolojik istismar davranışlarına maruz kalması ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için Ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır. χ^2 bağımsızlık testine ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile eğitim düzeyi arasında ilişki yoktur.

H₁: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Hesaplanan test istatistiklerine ait değerler aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\chi^2=5,24 \quad sd=2 \quad p=0,73$$

SPSS’de elde edilen p değeri (0,73>0,05) anlamlı olmadığı için H₀ reddedilemez, psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile eğitim düzeyi arasında ilişki yoktur.

Aşağıda psikolojik istismar davranışlarına maruz kalanların eğitim düzeyine göre dağılımları verilmiştir.

H5: Psikolojik istismar davranışları ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile medeni durum arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için Ki-kare bağımsızlık testi yapılmıştır. χ^2 bağımsızlık testine ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₀: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile medeni durum arasında ilişki yoktur.

H₁: Psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile medeni durum arasında bir ilişki vardır.

Hesaplanan test istatistiklerine ait değerler aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

$$\chi^2=10,47 \quad sd=2 \quad p=0,005$$

SPSS’de elde edilen p değeri (0,005<0,05) anlamlı) anlamlı olduğu için H₀ reddedilir, psikolojik istismar davranışına maruz kalma ile medeni durum arasında ilişki vardır.

Şekil 13’de, elde edilen bulgular model üzerine yerleştirilmiştir.

-Yaptığımız çalışmada, katılımcıların %49,9’unun psikolojik istismar davranışlarına uğradıkları tespit edilmiştir.

-Psikolojik istismara uğrayan çalışanların çoğunluğunun kadın (%75,3), bekar (%59,6), 18-30 yaş arasında (%73,6) ve 1-5 yıl çalışma süresine (%44,7) sahip oldukları saptanmıştır. Leymann’da yaptığı çalışmada 21-40 yaş grubunun daha riskli olduğunu dile getirmiştir. Aynı şekilde Bilgel, Aytac ve Nuran tarafından yapıla çalışmada da genç çalışanların diğer çalışanlara göre daha riskli grubu oluşturdukları görülmüştür. Ayrıca en fazla eğitim sektörü çalışanlarının (%41,7) psikolojik istismara maruz kaldığı görülmüştür.

-Psikolojik istismarın boyutları incelendiğinde, çoğunlukla yöneticilerden astlarına doğru (%44,9) gerçekleştiği belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu, birinci bölümde de değinildiği üzere yapılan başka çalışmalarla da (UNISON, 2004) doğrulanmaktadır.

-Aşağıdaki Şekil 13 üzerinde de görüldüğü üzere katılımcıların en çok karşılaştıkları psikolojik istismar davranışlarını sıraladığımızda birinci sırada gereksiz veya zamanında bitirilmesi mümkün olmayan işlerin verilmesi olduğu tespit edilmiştir. Böylece yönetici, çalışanı işten çıkarabilmek için yasal bir gerekçe elde etmektedir. İstenen zamanda bitirilmesi mümkün olmayan işler, gerçekten tamamlanamadığında, yönetici, çalışanı daha fazla aşağılayıp psikolojik olarak yetersiz hissetmesine yol açmaktadır. Aynı şekilde yaptığımız çalışmada en çok karşılaşılan psikolojik istismar davranışı, çalışanın beceri düzeyinden düşük işlerin verilmesi de bir önceki bulguyu doğrulamaktadır. Hedef olarak seçilen çalışana belirlenen süre içinde başarılması zor ya da eğitimi ve yetenekleri doğrultusunda olmayan görevler verilerek yıldırılmaya çalışılmaktadır. İlk bakışta doğrudan bir saldırı fark edilememekle birlikte çalışanı sonunda eleştirebilmek ve küçümseyebilmek için gereksiz ve zamanında bitirilmesi mümkün olmayan işler verilmektedir. Başka bir deyişle çalışanın aşağılanarak istismar edilmesi sözkonusudur.

Psikolojik istismara uğramadım.

Davranışlarının Etkileri

Kurban

Psikolojik istismara uğradım.

Kadın
18-30 yaş arası
alma.
Bekar
1-5 yıl çalışma süresi

Psikolojik İstismarı Uygulayan

Yönetici
Erkek
Kurbandan yaşça büyük

Gözlenen Psikolojik İstismar Davranışlar

- 1.Zamanında bitirilmesi imkansız görevler verilmesi.
- 2.Beceri düzeyinin altında işler verilmesi.
- 3.Görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmaması.
- 4.Aşırı denetlenmeye maruz kalması.
- 5.Gerekli bilgilerin gizlenmesi.

Psikolojik İstismar

- 1.Gerginlik hissi.
- 2.Motivasyon düşüklüğü.
- 3.Konsantrasyon bozukluğu.

Başıatme Yöntemleri

- 1.Çalışma arkadaşlarından destek
- 2.Aile üeleriyle paylaşma.
- 3.Tepki göstermeme.
- 4.Yöneticiye bildirme.

Şekil 43: Bulguların Model Üzerinde Gösterimi

Elde edilen diğer bulgular ise şu şekildedir:

-Psikolojik istismara uğrayıp uğramama ile cinsiyet arasında istatistiksel anlamda bir ilişkiye rastlanmamıştır. Başka bir ifadeyle psikolojik istismar davranışının, hem kadın hem de erkek çalışanlar arasında gerçekleştiği tespit edilmiştir. Çalışmamızın birinci bölümünde de belirtildiği üzere başka çalışmalar da bu olguyu doğrulamaktadır. Cinsiyet değişkeniyle ilgili olarak Vartia ve Hyyti tarafından hapisane çalışanları arasında yapılan çalışmada cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.¹ Ayrıca Leymann tarafından İsveç'te yapılan çalışmada da elde edilen bulguları doğrulamaktadır.²

-Psikolojik istismar davranışlarına uğrayıp uğramama ile eğitim, sağlık ve bankacılık sektörleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak en riskli grubun eğitim sektörü olduğu tespit edilmiştir.

-Çalışanların yaşı ile psikolojik istismar davranışına maruz kalıp kalmama arasında bir ilişki görülememiştir. Genç ya da yaşlı olmak, psikolojik istismara maruz kalıp kalmamasını etkilememektedir.

-Evli ve bekar çalışanlar ile psikolojik istismara maruz kalıp kalmama arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların medeni durumları, psikolojik istismar davranışıyla karşılaşma risklerini etkilemektedir. Bekar çalışanların daha fazla psikolojik istismara maruz kaldığı tespit edilmiştir.

-Eğitim düzeyi ile psikolojik istismara uğrayıp uğramama arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

-Çalışma süresi ile psikolojik istismara uğrayıp uğramama arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

-Yaptığımız çalışmada, NAQ'de yer alan davranışlar arasında en az görülenleri sıraladığımızda ilk sırada fiziksel şiddet davranışlarına maruz kalma gelmektedir. İkincisi yol kesme, parmakla tehdit gibi davranışlar yer alırken; üçüncü sırada kurbanın işten ayrılması isteğine ilişkin işaretlerin verilmesi yer almıştır. Dolayısıyla psikolojik

¹ Vartia, Maarit; Hyyti, Jari, "Gender Differences in Workplace Bullying Among Prison Officers", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.11, No.1, 2002, s. 113.

² www.leymann.se/English/frame.html 03.03.2004

istismarın fiziksel tehdidi ve şiddeti nadiren içerdiği görüşü burada doğrulanmaktadır. Bu üç davranış biçimi de doğrudan psikolojik istismar davranışlarıdır.

-Psikolojik istismar davranışlarının bireyden bireye mi yoksa gruptan bireye doğru mu gerçekleştiği araştırıldığında ise çoğunlukla grubun bireye yönelik psikolojik istismar uyguladığı görülmüştür.

-Psikolojik istismar davranışlarını uygulayanların cinsiyetlerine baktığımızda, ağırlıklı olarak erkek çalışanların uygulayan pozisyonunda olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle erkekler, hem kadın hemde erkek çalışanları, kadınlar ise kendilerine yine kadın çalışanları kurban olarak seçmektedir.

-Psikolojik istismar uygulayanların yaş dağılımlarına bakıldığında kurbanlarını çoğunlukla kendilerinden yaşça küçük çalışanlar arasından seçtikleri görülmüştür.

-Yapılan faktör analizi sonucunda NAQ ölçeğini oluşturan 22 maddenin işe yönelik ve kişiliğe yönelik psikolojik istismar davranışları adı altında 2 faktörde toplanarak Giorgi vd'nin yaptıkları çalışmada elde edilen bulgularla örtüştüğü tespit edilmiştir.

-Faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri ile yaş grupları, eğitim düzeyleri, medeni durum, çalışma süresi ve sektör arasında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile bir değerlendirilme yapılmıştır. Analize göre işe yönelik psikolojik istismar davranışları olarak tanımlanan Faktör 1 ile medeni durum arasında ve kişiliğe yönelik psikolojik istismar davranışları olarak tanımlanan Faktör 2 ile sektör arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir.

7. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE KATKILARI

Bu çalışmanın alan araştırması bölümü özel sektördeki banka, eğitim ve sağlık ile sınırlı tutulmuştur. Kamu sektörü dahil edilmemiştir. Bu bağlamda araştırmanın sadece özel sektörde uygulanması bir kısıtlılık olarak kabul edilebilir.

Anket formunu dolduran her katılımcının, ankette yer alan ifadeleri aynı şekilde algıladığı, kullanılan anket yönteminin bilgi toplamada en iyi araç olduğu ve uygulanan istatistiki tekniklerin, istenen sonuçlara ulaşmada yeterli oldukları varsayılmıştır.

Anket uygulaması sırasında katılımcılara, yapılan çalışmanın üyesi oldukları işyeri ile ilişkisinin olmadığı yazılı ve sözlü olarak ifade edilmesine rağmen

Çalışanların, araştırma sonuçlarının yönetime verilip, kendilerine olumsuz yansiyabileceği endişesi duyulmuş olabilir. Bu nedenle bazı çekince ve şüphelerle soruları cevaplandırmış olma olasılığı çalışmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

Araştırmaya katılanların sayısı 501 ile sınırlı kalmıştır. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda farklı alanlarda ve daha fazla kişiye ulaşılarak bu sorunun farkındalığına ve çözüm yollarına katkı sağlanabilir. Daha farklı ölçeklerle çalışılıp farklı değişkenler değerlendirilebilir.

Yaptığımız çalışmada katılımcılara demografik soruların içerisinde mesleki unvanları da sorulmuştur. Ancak soru, açık uçlu bırakıldığından unvanlar sayıca çok fazla çıktığından, gruplandırılmamış ve analizlere dahil edilememiştir. Psikolojik istismara maruz kalanların özellikleri dikkate alınırken, bu davranışları uygulayan kişilerin özelliklerine ulaşılamamıştır. Ayrıca psikolojik istismar davranışlarında bulunan kişilerden itiraf anlamına gelebilecek cevaplar almak oldukça gcctur.

Psikolojik istismar ifadesi, bullying ve mobbing kelimelerinin karşılığı olarak kullanılmıştır. Bullying ve mobbing kelimelerinin, Türkçe literatürde tam karşılığının olmaması bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

SONUÇ

Çalışma yaşamı kalitesinin, çalışan verimliliğinin, performansının, psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerindeki etkisi büyüktür. Çalışma yaşamının kalitesini belirleyen unsurlardan biri de çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzeyidir. Çalışanlar arasındaki ilişkilere baktığımızda işbirliği ve karşılıklı saygının her zaman sağlanamadığını görürüz. Çalışanlar arasında psikolojik istismar davranışları, böylesi saygı ve anlayış ortamı sağlanamadığının bir işaretidir. Psikolojik istismar, insan onurunu rencide edici davranışları içerir. Kısaca, psikolojik istismar, işyeri şiddetidir.

Psikolojik istismar;

-Sürekli tekrarlanan olumsuz ve düşmanca davranışları kapsar ve tek bir olaya dayandırılmaz.

-İstismar davranışlarını uygulayan kişi ile maruz kalan kurban konumundaki kişi arasında güç dengesizliği vardır. Bu güç dengesizliği, kurbanın kendisini savunmasını zorlaştıran bir durumdur.

-Psikolojik istismar davranışları, belli bir amaç için (kurbanın işten ayrılmasını sağlamak) veya sadece eğlence amaçlı olarak yapılabilir.

-Psikolojik istismar kurbanın kişiliğine, performansına, sosyal ilişkilerine yönelik saldırgan davranışlardan oluşur.

Yaptığımız çalışmada psikolojik istismar davranışlarıyla karşılaşanların oranı, %46,9 olarak bulunmakla birlikte sorunun çalışma hayatının bir parçasıymış gibi algılanması, sorunun tanımını ve tanınmasını zorlaştırmaktadır. Bu zorluk, elde edilen rakamların düşük çıkmasına yol açarken psikolojik istismarın saptanması ve alınması gereken önlemleri de güçleştirir. Bununla birlikte çalışanlar, işlerini kaybetmekten korktukları için sorunu inkar ettiklerinden durumun farkına bile varamayabilirler. Güçlü aile bağları sayesinde de sorunun etkileri hafifletildiği için farkındalığın gerçekten daha düşük çıkması olasıdır. Oysa aile desteğinin daha alt düzeyde kaldığı gelişmiş ülkelerde, psikolojik istismar vakaları intihar ile sonuçlanabilmektedir. Türk aile yapısı içindeki güçlü bağlar, çalışanları psikolojik istismarın kötü sonuçlarından koruyabilmekte, ama öte yandan çalışanlar dile getirmedikleri için sorunun, örgütte hissedilmemesini engellemektedir. Ayrıca Türkiye’de profesyonel destek alma alışkanlığının çok sınırlı olduğu bilgisinden yola çıkılarak bu oranın –gerçekte- daha da yüksek olabileceğini

söyleyebiliriz. Kayıtlara geçen vaka sayısı daha az olduğundan rakamlar gerçeği yansıtamayabilmektedir.

Yukarıda da değinildiği üzere çalışanlar, psikolojik istismar sorunuyla karşılaştıklarında şikayet mekanizmasını gerektiği gibi kullanamamaktadır. Sorun, sadece yakın çevreyle paylaşılmaktadır. Yaşananların açığa çıkmasını engelleyen bu durumun en önemli nedeni, kurbanın işini kaybetme korkusudur. Özellikle yöneticinin psikolojik istismarına uğrayan çalışan, diğer yöneticilere de güvenmediği ve sorunu rapor etmesi halinde lehine sonuçlar elde edeceğine inanmadığı için sessiz kalmayı tercih eder. Ayrıca tek bir bireyin değil grup halinde psikolojik istismar davranışlarının daha yaygın olarak uygulanması, çalışanın içinde bulunduğu sorunu çalışma arkadaşlarından önce ailesi gibi işyeri dışından çalışanlarla paylaşmasına yol açabilmektedir. Ayrıca işsiz kalmaktan korkan çalışan, zaruri ihtiyaçların karşılanması yeterli olacağından işyerindeki saldırganca davranışları sorun olarak algılanması zorlaşmaktadır. Daha üst düzeydeki ihtiyaçlar eksiklik olarak görülmemekte ve istismar davranışları da çalışma hayatının bir parçası olarak kabul edilmektedir. Otoriter bir toplum yapısı içinde yetişen birey, işyerinde de yöneticisini “baba” figürüyle özdeşleştirdiğinden içinde bulunduğu kısır döngünün farkına bile varmadan durumu kabullenmektedir.

Psikolojik istismar sorunu içinde baş aktör insan olduğu için nedenleri ortadan kaldırmak ve mücadele etmek de o kadar karmaşık ve zordur. Sorunun çözümünde hem bireysel hem de örgütsel açıdan yaklaşmakta fayda vardır. Psikolojik istismar davranışlarıyla karşılaşan kurbanın sorunla bireysel mücadelesinde kendisine olan güveni önemlidir. Çünkü kendine olan güveni azaldığında hem enerjisi azalacak hem de hata yapma ihtimali artacaktır. Bu nedenle bireyin kendine olan güveni birinci derecede önemlidir. Kurbanın yakın çevresinden gelen sosyal destek de çok değerlidir. Tek başına olmadığını hisseden birey, farklı çözüm yollarını denemekte zorlanmayacaktır.

Örgütsel çözüm yollarına baktığımızda ise psikolojik istismar davranışlarıyla ve çatışma yönetimi ile ilgili eğitimlerin verilmesi ilk sırada yer alır. Bu eğitimlerin yanı sıra örgüt içinde etik değerlerin ortaya konması, işyeri kurallarının yazılı olarak açık bir şekilde oluşturulması ve görev tanımlarının önceden belirlenmiş olması da psikolojik

istismarı engelleyecek yöntemlerden birkaçıdır. Uzun vadede en etkili çözüm yolu ise yasal hükümlerin oluşturulmasıdır.

ILO ve Avrupa Parlamentosu gibi pek çok kurum, psikolojik istismar sorunu ile ilgili yasal çerçevenin oluşturulması da dahil olmak üzere taraf konumundadır. Son yıllarda özellikle Avrupa Birliği üyesi ülkelerde psikolojik istismar ile ilgili yeni hükümler oluşturulmuş ve/veya mevcut hükümler de ağırlaştırılmıştır. İşyerinde psikolojik istismarı önleyici koşulları sağlayamayan işveren, ağır tazminatlar ödemekle yükümlü hale getirilmiştir. İşveren, çalışanın hem fiziksel hem de ruhsal sağlığının korunmasından sorumlu hale getirilmiştir. Bununla ilgili yasal düzenlemeler, ülkelerin iş kanunlarına, ayrı birer madde olarak eklenmiştir. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yönetmelikler ayrıntılı biçimde düzenlenmiş; sorunun tanınması ve saptanması ile ilgili güncel bilgilendirme toplantı ve eğitimleri verilmektedir. Ancak Türkiye’de psikolojik istismar sorunu ile ilgili özel bir kanun ya da kanun maddesi henüz düzenlenmemiştir.

Psikolojik istismar, kavram olarak yeni ancak bir “işyeri sendromu” olarak oldukça eskidir. Türkiye’de akademik alanda 2000’lerden bu yana işlenmeye başlanan bu sorunla ilgili araştırma sayısının giderek artması olumlu bir gelişmedir. Bu çalışmalar sayesinde kamuoyunda farkındalık artacaktır. Yapılan bu çalışma ile birey ve örgüt üzerinde yıkıcı sonuçlar doğurabilen psikolojik istismar konusunda kamuoyunun bilgilendirilmesi amaçlanmıştır. Buna dayanılarak aşağıdaki öneriler oluşturulmuştur.

-Güven: Psikolojik istismar kurbanı olduğunu fark eden çalışan, öncelikle kendine güvenmelidir.

-Paylaşmak: Birey, sorununu güvenebileceği bazı çalışma arkadaşları ve aile üyeleriyle paylaşmalıdır. Sosyal destek önemlidir.

-Şikayet mekanizması: Kurban, sonuç almanın güç olduğunu bilse bile başına gelenleri yöneticisine veya insan kaynakları birimine mutlaka bildirmelidir. İnsan kaynaklarının burada özel bir önemi vardır. Çünkü insan kaynakları hem çalışan hem de işveren tarafındadır. Dolayısıyla kurbanı en iyi anlayabilecek ve anlaması gereken birim konumundadır.

-Açıklık: Görev tanımları ve dağılımları yazılı ve açık olarak yapılmalıdır.

-Etik: İşyeri etik kuralları önceden oluşturulmalıdır.

-İşe alma: İşe alım aşamasında, adayların örgüt kültürüne ne kadar uygun oldukları kişilik ve duygusal zeka unsurlarıyla birlikte göz önüne alınmalıdır.

-Eğitim: Meslek etiği, kişiler arası iletişim ve çatışma gibi konularda eğitim programları oluşturulmalıdır.

-Tanıtım: İşyerlerinde, konu ile ilgili broşür, afiş ve kitapçık gibi tanıtıcı materyaller hazırlanmalıdır.

-Disiplin kurulları: Disiplin yönetmeliklerine ek maddeler düzenleyerek, psikolojik istismarın hoş karşılanmayacağı gösterilmelidir.

-Maliyet: Hem örgütler için hem de ülke için ekonomik sonuçlarını hesaplamaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Çalışanlar, örgütün insan gücü kaynağıdır ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan en temel unsurdur. Bu nedenle çalışanın ruhsal ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak, yönetimin önemli görevlerindedir.

Psikolojik istismar sorunu, literatürde ve çalışma hayatı içinde yeni yeni dile getirilmeye başlanan bir konudur. Bu nedenle ne tanımında ne de getirilen yasal düzenlemelerde bir birlik sözkonusu değildir. AB üyeleri arasında bile hukuki açıdan farklılıklar sözkonusudur. Psikolojik istismar konusunun, cinsel taciz ile birlikte ele alınması en önemli ayrıntılardan biridir. Psikolojik istismarın cinsel tacizden farkı ayrıntılı olarak ortaya konmalıdır.

Örgütlerin psikolojik istismar konusunda alabileceği önlemlerin başında kendi iç tüzük ve yönetmeliklerine psikolojik istismarın hoş görülemeyeceği maddesinin eklenmesi olabilir. Çalışanlara psikolojik istismar sorununun tanımı, içerdiği davranış biçimleri ve süreç ayrıntılı olarak anlatılmalı, bilgilendirme amaçlı kitap ve broşürler hazırlanmalı ve çalışanların görebileceği, ulaşabileceği alanlara yerleştirilmelidir. Örneğin kurbanların, psikolojik istismara maruz kaldıklarında ne yapabilecekleri ve kimlere başvuracakları konusunda bilgi panolarına ilanlar asılabilir. Özellikle psikolojik istismar davranışlarının ispat yükümlülüğü konusunda sıkıntılar gözönüne alındığında olayların ve davranışların yazılı olarak not tutulmasının kurban açısından delil olarak kullanılabilmesi konusu üzerinde durulmalıdır.

Psikolojik istismar davranışlarının iç yönetmelik ve tüzüklerde yer almasının yanı sıra bireysel iş sözleşmelerinde de konuyla ilgili maddelerin bulunması çalışanların

bu türden davranışlarında bulunurlarsa veya kurban konumunda kalırlarsa ne yapacaklarını bilmeleri açısından önemli bir husus olarak göz önüne alınmalıdır.

Psikolojik istismar, yaş ve cinsiyet farklılığı gözetmeksizin her çalışan için potansiyel bir işyeri sorunudur. Bu nedenle örgütsel anlamda önleyebilmek için mutlaka “sıfır tolerans” politikası izlenmelidir. Yasal düzenlemeler ve cezai yaptırımlar psikolojik istismarın önlenmesinde önemli ve gerekli bir adımdır. Ancak yeterli değildir. Yasal düzenlemelerden önce farkındalığın ve bilgilendirilmenin sağlanması gerekir. Başka bir ifadeyle bu tür davranışlara ilişkin algının, ‘asla hoş görülemez ve kabul edilemez’ olduğu zihinlere yerleştirilmelidir.

KAYNAKLAR

- AGERVOLD, MOGENS; MIKKELSEN, EVA GEMZOE; **“Relationships Between Bullying Psychosocial Work Environment and Individual Reactions”**, Work and Stress, Vol. 4, N.4, October 2004.
- AKBAK, YASEMİN; ÇAKAR, ULAŞ; BOZKURT, AYŞE YASEMİN; **“İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Emik Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması”**, 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Yayın No: 3-069-0401, 2004.
- AKÇA, BİLGE VE İRMİŞ, AYŞE; **“Yıldırma Davranışlarının Algılama Boyutu: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”**, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi İİBF Yayını No: 222, Erzurum, 2006.
- ALTUNIŞIK, REMZİ; ÇOŞKUN, RECAİ; BAYRAKTAROĞLU, SERKAN; YILDIRIM, ENGİN; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2005.
- AQUINO, KARL; LAMERTZ, KAI; **“A Relational Model of Workplace Victimization: Social Roles and Patterns of Victimization in Dyadic Relationship”** Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No.6, 2004.
- ARCHER, DAVID, **“Exploring “Bullying” Culture in the Para-Military Organisation”**, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, MCB University Press, 1999.
- ARPACIOĞLU, GÜLCAN, **“İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz”**, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2384&sp=2> 27.09.2004
- ARPACIOĞLU, GÜLCAN; **“Türkiye’de Zorbalık Bir Çalışma Biçimi...”**, Deniz Yalım (Editör), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ASLAN, MAHMUT; **İş ve Meslek Ahlakı**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2001.
- AY, ÜNAL; **İşletmelerde Etik Ve Sosyal Sorumluluk**, Nobel Kitabevi, Adana, 2003.
- AYOKO, OLUREMI B.; CALLAN, VICTOR J.; HÄRTEL, CHARMINE E. J; **“Workplace Conflict, Bullying, and Counterproductive Behaviors”**, International Journal of Organizational Analysis, Vol.11, N.4, 2003.

- AYTEKİN, ŞEYDA, “**Alman Mahkeme Kararları Işığında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme**”, Sicil İş Hukuku Dergisi, Mess Yayını, Sayı: 4, Aralık 2006, İstanbul, 2006.
- AYVAŞIK, H. BELGİN, **Kaygı Duyarlılık İndeksi Türkçe Uyarlaması**, Türk Psikoloji Dergisi, 15, 46, 2000.
- BAER, MARKUS; FRESE, MICHAEL, “**Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations, and Firm Performance**”, Journal of Organizational Behavior, Vol.24, 2003.
- BALTAŞ, ACAR; “**Yıldırma Nedir?**”, <http://www.kisiselbasari.com/Yazi.asp?ID=925>
07.07.2006
- BARUTÇUGİL, İSMET, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- BASSMAN, S. EMILY, **Abuse in the Workplace Management Remedies and Bottom Line Impact**, Greenwood Publishing Group, USA, 1992.
- BAYKAL, ADNAN NUR; **Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing’den Günümüze**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2005.
- BAYRAM, NURAN; **Sosyal Bilimlerde Spss İle Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004.
- BEASLEY, JOHN; RAYNER, CHARLOTTE , “**Bullying at Work**”, Journal Community&Applied Social Psychology, Vol:7, 1997.
- BERKMAN, ÜMİT; “**İş Ahlakı ve İşletmelerin Toplumsal Sorumluluğu Gelişimi ve Yakın Geleceği**”, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın, Ankara, 2001.
- BİLGEL, NAZAN; AYTAÇ, SERPİL, BAYRAM, NURAN, “**Bullying in Turkish White-Collar Workers**”, Occupational Medicine, Vol.56, N.4, 2006.
- BOZBEL, SAVAŞ; PALAZ, SERAP, “**İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Ve Hukuki Sonuçları**”, Tisk Akademi, Cilt 2, Sayı 3, 2007.
- BOZKURT, VEYSEL, **Endüstriyel&Post-Endüstriyel Dönüşüm, Bilgi, Ekonomi, Kültür**, Ekin Kitabevi, Bursa, 2006.

- BRYANT, MELANIE; COX, JULIE WOLFRAM; **“The Telling of Violence: Organizational Change and Atrocity Tales”**, Journal of Organizational Change Management, Vol.16, N.5, 2003.
- BÜYÜKÖZTÜRK, ŞENER, **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pagem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- CENTEL, TANKUT; **İş Kanunu ve İlgili Yönetmelikler**, Mess Yayın No 457, İstanbul, 2005.
- CHAPPELL, DUNCAN; MARTINO, DI VITTORIO, **“Violence At Work”** Asian-Pacificnewsletter on Occupational Health And Safety, Vol.6, No.1, 1999.
- CHAPPELL, DUNCAN; DI MARTINO, VITTORIO; **“Violence at Work”**, International Labour Office, Genawa,1998.
- CLARKE, JOHN, **Working with Monsters How to Identify and Protect Yourself from the Workplace Psychopath**, Rondon House Australia, 2005
- COOPER, CARY; EINARSEN, STALE (EDITOR); HOEL, HELGA (EDITOR); ZAPF, DIETER (EDITOR); HANFLING, OSWALD, **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice**, Routledge, UK, 2002.
- COOPER, CARY; PAYNE, ROY, **Personality and Stress: Individual Differences in the Stress Process**, (Wiley Series on Studies in Occupational Stres), John Wiley&Sons Ltd, 1991.
- COPE, MICK, **Yürek, Beyin ve El**, Çev: Zülfü Dicleli, BZD Yayınları, İstanbul, 2003.
- COWIE, HELEN; NAYLOR PAUL; RIVERS, IAN; SMITH, PETER K.; PEREIRA, BETARIZ, **“Measuring Workplace Bullying”**, Aggression and Violent Behavior, Vol:7, 2002.
- COYNE, IAIN; SEIGNE, ELIZABETH; RANDALL, PETER, **“Predicting Workplace Victim Status From Personality”**, European Journal of Work And Organizational Psychology, Vol:9, No: 3, 2000.
- COYNE, IAIN; CHONG, PENELOPE SMITH-LEE; SEIGNE, ELIZABETH; RANDALL, PETER, **“Self and Peer Nominations of Bullying: An Analysis of Incident Rates, Individual Differences, and Perceptions of Working Environment”**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:12, No: 3, 2003.

- CRAWFORD, NEIL; “**Bullying at Work: A Psychoanalytic Perspective**”, Journal of Community&Applied Social Psychology, Vol.7, John Wiley&Sons, Ltd., 1997.
- CRAWFORD, NEIL, “**Conundrums and Confusion in Organisation: The Etymology of the World Bully**”, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, MCB University,1999.
- CUSACK SEAN, “**Workplace Bullying: Icebergs in Sight, Soundings Needed**”, The Lancet, Vol.356, London, 2000.
- ÇELİK, EJDER, “ “**Mobbing**” Ve “**Mobber**” Kavramları Üzerine”, Türk Dili, Sayı: 641, Mayıs 2005.
- ÇOBANOĞLU, ŞABAN, **Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005.
- DAVENPORT, NOA; SCHWARTZ, RUTH DISTLER; ELLIOTT, GAIL PURSELL, **Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, Sistem Yayıncılık**, (Çev. Osman Cem Öneroy), İstanbul, 2003.
- DAVENPORT, NOA, “**Emotional Abuse in the Workplace: A Silent Epidemic?**”, www.phoenixrisingcoaching.com/documents/EmotionalAbuseintheWorkplace-ARTICLE-000.pdf 11.02.2005
- DAWN, JENNIFER; COWIE, HELEN; ANANIADOU, KATERINA, “**Perceptions and Experince of Workplace Bullying in Five Different Working Populations**”, Aggressive Behavior, Vol.29,Wiley-Liss, Inc.,2003.
- DEMİRCİOĞLU, MURAT, **Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Yasası**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2007-49, İstanbul, 2007.
- DEMING, W.EDWARDS; **Krizden Çıkış**, Çev: Cem Akaş, Arçelik AŞ. Yayını, İstanbul, 1996.
- DeVRIES, MARTEN W.;WILKERSON, BILL, “**Stress, Work and Mental Health: A Global Perspective**”, Acta Neuropsychiatrica, Vol.15, Blackwell Munsgaard, 2003.
- DIEFENDORFF, JAMES M.; GOSSERAND, ROBIN H., “**Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective**”, Journal of Organizational Behavior, Vol.24,John Wiley&Sons,Ltd.,2003.

- DJURKOVIC, NIKOLA; McCORMACK, DARCY; CASIMIR, GIAN “**The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of The Psychosomatic and Disability Hypotheses**”, International Journal of Organization Theory and Behavior, Vol.7, No.4, 2004.
- DÖKMEN, ÜSTÜN, **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- DUNN, SUSAN; “**What’s Going on With Mobbing, Bullying and Work Harassment Internationally**”
<http://www.webpronews.com/ebusiness/professionaldevelopment/wpn-11-20030610WhatsGoingonwithMobbingBullyingandWorkHarassmentInternationally.html> 22.03.2005
- EGE, HARALD, **Mobbing New Perspectives and Results from an Italian Investigation**, Pitagora Editrice Bologna, Italy, 2002.
- EINARSEN, STALE; SKOGSTAD, ANDERS, “**Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.5, N.2, 1996.
- EINARSEN, STALE; MATTHIESEN, STIG BERGE; SKOGSTAD, ANDERS; “**Bullying, Burnout and Wellbeing Among Assistant Nurses**”, Journal Occupational Health Safety, Vol.14, N.6, 1998.
- EINARSEN, STALE, “**The Nature and Causes of Bullying at Work**”, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, Mcb University,1999.
- EINARSEN, STALE; HOEL, HELGE; ZAPF, DIETER; COOPER, CARRY, “**The Concept of Bullying at Work The European Tradition**”, Bullying and Emotional Abuse in the Workplace, Editors: Oswald Hanfling, Carry Cooper, Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf, Taylor&Francis, UK, 2003.
- EINARSEN, STALE; “**Dealing With Bullying at Work: The Norwegian Lesson**”,
<http://www.worktrauma.org/Research%203.htm> 04.08.2004
- EINARSEN, STALE, “**Norwegian Research on Bullying at Work: Empirical and Theoretical Contributions**”,
<http://www.worktrauma.org/Research%204.htm> 04.08.2004
- ELLIS, ANDY, “**Bullying in the Workplace- An Acceptable Cost?**”,
<http://www.workplacebullying.co.uk/aethesis.html> 20.11.2003

- ERDOĞAN, İLHAN, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, 1999.
- EREN, EROL, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım ve Dağıtım, İstanbul, 1998.
- ERGENEKON, SEVDA, “**İşyerinde Duygusal Taciz (Mobbing)**”,
http://www.beykent.edu.tr/yeni_beykent/dosyalar/Sevda_ERGENEKON_makalesi.doc 28.05.2006
- EUROPEAN PARLIAMENT DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH WORKING PAPER, **Bullying at Work**, Social Affairs Series, Soci 108 EN, Luxembourg, 8-2001.
- EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, “**Bullying at Work**”, Facts, 23, <http://agency.osha.eu.int> 22.03.2005
- EVANS, PATRICIA, “**Verbal Abuse and Its Devastating Impact**”
www.verbalabuse.com/2.shtml 04.06.2006
- FERRARI, ELENA; **Raising Awareness on Mobbing an EU Perspective**, 2004, Daphne Programme, European Commission, Preventive Measures to Fight Violence Against Children, Young People and Women, www.surrey.ac.uk/politics/cse/daphne-reports.htm 21.09.2006
- FERRINHO, PAULO; BSCAIA, ANDRÉ; FRONTERIA, INÉS; CRAVEIRO, ISABEL; ANTUNES, ANA RITA; CONCEIÇÃO, CLAUDIA; FLORES, ISABEL; SANTOS, OSVALDO, “**Patterns of Perceptions of Workplace Violence in the Portuguese Health Care Sector**”, Human Resources For Health, Vol.1, 2003.
<http://www.human-resources-health.com/content/1/1/11> 01.02.2005
- FROST, AMY, “**Giving Workplace Abuse: A Bad Name**”
<http://www.livewithheart.com/articles/article6.htm> 16.06.2004
- FUKUYAMA, FRANCIS, **Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, Çev: Ahmet Buğdaycı, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1998.
- FURNHAM, ADRIAN, **The Psychological of Behaviour at Work: The Individual in the Organization**, Psychology Press, UK, 1997.
- GARDNER, SUSAN; JOHNSON, PAMELA R., “**The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies at Work**”, Employment Relations Today, Summer 2001, John Wiley&Sons, Inc., 2001.

- GIORGI, GABRIELE; MAJER, VINCENZO; DI FABIO, ANNAMARIA; MARCO, GIANNINI; “**Measuring Bullying At Work: Italian Adaptation of the Negative Act Questionnaire**”, 12. European Congress of Work and Organizational Psychology, 12-15 Mayıs 2005, İstanbul-Turkey
- GOLEMAN, DANIEL, **İş Başında Duygusal Zeka**, Çev. Handan Balkara, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.
- GREENGARD, SAMUEL, “**Managing the Mob**”, Workforce, July 2001, <http://www.workforce.com/archive/feature/22/28/80/223569.php> 01.01.2004.
- GUERRERO, MARIA ISABEL S.; “**The Development of Moral Harassment (or Mobbing) Law in Sweden and France as a Step Towards EU Legislation**”, Boston College International & Comparative, Law Review, Vol. 27, No.2, 2004.
- GÜLTEKİN, ZEYNEP; SAYIL, MELİKE, “**Akran Zorbalığını Belirleme Ölçeği Geliştirme Çabası**”, Türk Psikoloji Yazıları, Cilt: 8, Sayı: 15, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 2005.
- HANNABUSS, STUART, “**Bullying at Work**”, Library Management, Vol.19, No.5, MCB University, 1998.
- HEARN, JEFF; PARKIN, WEND, **Gender Sexuality and Violence in Organizations**, Sage Publications UK, 2001.
- HIRIGOYEN, MARIE-FRANCE, **Manevi Taciz Günümüzde Sapkın Şiddet**, Çev: Heval Bucak, Güncel Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- HOEL, HELGE; COOPER, CARY L.; FARAGHER, BRIAN, “**The Experience of Bullying in Great Britain: The Impact of Organizational Status**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:10, No: 4, 2001.
- HOEL, HELGE; SPARKS, KATE VE COOPER, CARY L; **The Cost of Violence/Stress at Work and the Benefits of a Violence/Stress-Free Working Environment**, Report Commissioned by International Labour Organization ILO, Geneva, 2001. http://www.lex.unict.it/eurolabor/documentazione/oil/rapporti/cost_violence_stress.pdf 18.10.2005.
- HOGH, ANNIE; DOFRADOTTIR, ANDREA, “**Coping With Bullying in the Workplace**” European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:10, No: 4, 2001.

- HOLM, KRISTIN, **“Violence in the Workplace”**,
<http://www.ccohs.ca/headlines/scholarship/kristinholm.recipient.pdf>
16.06.2004
- HORTAÇSU, NURAN; **Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler?**, İmge Kitabevi,
Ankara, 2001.
- HUBERT, ADRIENNE B. ; VELDHOVEN, MARC VAN, **“Risk Sector For Undesirable Behaviour And Mobbing”**, European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol:10, No: 4, 2001.
- HUDSON, CHRISTINE, **Psychology and Work**, Taylor&Francis, NewYork, 2001.
- IRELAND, JANE L., (Editor), **Bullying Among Prisoners Innovations in Theory and Research**, Willian Publishing, USA, 2005.
- İMİRLİOĞLU, İPEK, **“İş Yaşamında Psikolojik Şiddet (Mobbing)”**, Anahtar, MPM Yayını, Sayı 210, Haziran 2006.
- 2005 WELLBEING SURVEY OF THE POLICING PROFESSION IN WESTERN AUSTRALIA, Institute for the Service Profession, Edith Cowan University.
- İŞ ETİĞİ: ESKİ SORUNLAR, YENİ YAKLAŞIMLAR, Friedrich Ebert Vakfı Yayınları, İstanbul, 2001.
- JOHNSON, PAMELA R.; INDVIK, JULIE, **“The Impact of Unresolved Trauma on Career Management”**, Employee Counseling Today, Vol.6, No.4,1994.
- JOHNSON, PAMELA R.; INDVIK, JULIE, **“Trauma into the Workplace”**, Journal of Managerial Psychology, Vol.10, No.2,1995.
- JOHNSON, PAMELA R.; INDVIK, JULIE; **“Trauma Brought into the Workplace”**, Journal of Management Development, Vol. 10, No.2, MCB University Press, 1995.
- JOHNSON, PAMELA R.; INDVIK, JULIE, **“Slings and Arrows of Rudeness: Incivility in the Workplace”**, Journal of Management Development, Vol.20, No.8, 2001.
- KAETER, MARGARET, **“Medicine Conforts Workplace Abuse”**, Minnesota Medical Association, Vol.82, February,1999.
<http://www.mnmed.org/publications/MnMed1999/February/kaeter.cfm>
[10.02.2004](http://www.mnmed.org/publications/MnMed1999/February/kaeter.cfm)

- KALAYCI, ŞEREF (Editör), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- KALIMO, RAIJA; EL-BATAWI, MOSTAFA A.; COOPER, CARY L., **Psychological Factors at Work and Their Relation to Health**, World Health Organizaton, Genava, 1987.
- KAUCSEK, GY; SIMON, P., “**Psychoterror and Risk Management in Hungary**”, 7th European Congress of Work and Organizational Psychology, Hungary, 1995.
- KEASHLY, LORALEIGH; HARVEY, STEVE, “**Emotional Abuse in the Workplace**”, S. Fox, P.Spector (Editors), Counterproductive Workplace Behavior: An Integration of Both Actor and Recipient Perspectives on Causes and Consequences, American Psychological Association, Washington, 2004.
- KILIÇ, MUSTAFA; “**Örgütsel Çatışma ve Yönetimi**”, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın, Ankara, 2001.
- KIWIMAKI, MIKA; VIRTANEN, M.; VARTIA, M.; ELOVAINIO, MARKO; VAHTERA, JUSSI; KELTİKANGAS-JARVINEN, L., “**Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression**”, Occupational and Enviromental Medicine Vol.60, 2003, BMJ Publishing Group, UK.
<http://oem.bmjournals.com/cgi/content/abstract/60/10/779> 24.02.2004
- KIWIMAKI, MIKA; ELOVAINIO, MARKO; VAHTERA, JUSSI, “**Workplace Bullying and Sickness Absence in Hospital Staff**” Occupational And Enviromental Medicine Vol.57, No.10 October 2000, BMJ Publishing Group, UK, 2000.
- KOÇEL, TAMER, **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**,
- KOH; T.S.; KOH, T.H.H.G.; “**Bullying in Hospitals**”, Occupational and Enviromental Medicine Vol.58, No.9 September 2001, BMJ Publishing Group, UK, 2001.
- LAÇİNER, VEDAT, “**Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)**”
<http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98> 28.08.2006
- LECK, JOANNE, “**Violence in the Workplace: A New Challenge**”
www.admin.uottawa.ca/ResourcePapers/2001/01-33.pdf 02.02.2006

- LEE, DEBORAH, **“An Analysis of Workplace Bullying in the UK”**, Personnel Review, Vol.29, No.5, MCB University Press, 2000.
- LEWIS, DUNCAN, **“Bullying in the Workplace-1990’s Rhetoric or Reality?”**, Management Research News, Vol.21, N.2/3, 1998.
- LEWIS, DUNCAN, **“Workplace Bullying-Interim Findings of A Study in Further and Higher Education in Wales”**, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, 1999.
- LEWIS, DUNCAN, **“Voices in the Social Construction of Bullying at Work: Exploring Multiple Realities in Further and Higher Education”**, International Journal Management and Decision Making”, Vol.4, No.1, 2003.
- LEYMANN, HEINZ, **“The Content and Development of Mobbing at Work”**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol: 5, No:2,1996.
- LIEFOOGHE, ANDY P.D;OLAFSSON, RAGNAR, **“ “Scientists” and “Amateurs”: Mapping the Bullying Domain”**, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, MCB University Press, 1999.
- LIEFOOGHE , ANDREAS P.D.; DAVEY, KATE MACKENZIE, **“Accounts of Workplace Bullying: the Role of The Organization”**, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:10, No: 4, 2001.
- LUTGEN-SANDVIK, PAMELA, **“The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse”**, Management Communication Quarterly, Vol:16, No.4, 2003.
- MADDALENA, ANNA **“Institutional Development Examining State Policies Towards Anti Bullying Action in the UK, and Their Impact on the Parties in the Employee Relations Arena”**, <http://www.workplacebullying.co.uk/amaddalena.html> 20.11.2006
- MARTINO, VITTORIO DI; **Workplace Violence in the Health Sector, Country Case Studies, Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and A Additional Australian Study, 2002**, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/health/violence-ccs.pdf> 14.07.2005

- MARTINO; VITTORIO DI VE MUSRI, MOHTAR; **Guidance for the Prevention of Stress and Violence at the Workplace**, Department of Occupational Safety and Health Malaysia, 2001, s. 2.
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/papers/malaysia/guide.pdf> 05.04.2007
- MATTHIESEN, STIG-BERGE; EINARSEN, STALE, “**MMPI-2 Configurations Among Victims of Bullying at Work**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:10, No: 4, 2001.
- MATTHIESEN, STIG BERGE, **Bullying at Work Antecedents and Outcomes**, Main Thesis, Bergen, Norway, 2006,
<http://bora.uib.no/bitstream/1956/1550/6/Mainthesis-Matthiesen.pdf>
16.11.2006
- McAVOY, BRIAN R.; MURTAGH, JOHN, “**Workplace Bullying the Silent Epidemic**”, British Medical Journal, Vol.326, 2003.
- McMAHON, LUCY “**Bullying and Harassment in the Workplace**”, International Journal of Contemporary Hospitality, Vol.12, 2000.
- MEEK, CHRISTOPHER B., “**The Dark Side of Japanese Management in the 1990s Karoshi and Ijime in the Japanese Workplace**”, Journal of Management Psychology, Vol.19, N.3, 2004.
- MESS AKILLI KİTAP İŞ GÜVENCESİ, Mess, Acar Matbaacılık, İstanbul, İstanbul, 2003.
- MENESINI, ERSILIA; SANCHEZ, VIRGINIA; FONZI, ADA, ROSARIO ORTEGA, ANGELA COSTABILE, GIORGIO LO FEUDO; “**Moral Emotions and Bullying: A Cross-National Comparison of Differences Between Bullies, Victims and Outsiders**” *Agressive Behavior*, Vol.29, 2003.
- MIKKELSEN, EVA GEMZOE; EINARSEN, STALE, “**Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:10, No: 4, 2001.
- MINER, JOHN B., **Industrial-Organizational Psychology**, McGraw-Hill, Inc., USA, 1992.
- MOBERG, PHILIP J.; RITTER, BARBARA; FISCHBEIN, REBECCA, “**Predicting Abusive Managerial Behavior: Antecedents of Supervisory Job Performance**”,
<http://www3.uakron.edu/psychology/faculty/moberg/MobergRitterFischbein.pdf> 08.02.2005

- NAMIE, GARY; NAMIE, RUTH, **The Bully at Work, What You Can Do To Stop The Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job**, Sourcebooks, USA, 2000.
- NAMIE, GARY; “**Why Bullies Bully**”
<http://www.bullyinginstitute.org/bbstudies/why2.html> 17.04.2007
- NIEDL, KLAUS, “**Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development Implications**”, European Journal of Work And Organizational Psychology, Vol:5, No: 2, 1996.
- NIEDHAMMER, ISABELLA; DAVID, SIMONE; DEGIOANNI, STEPHANIE; 143 OCCUPATIONAL PHYCIANS; “**Economic Activities and Occupations at High Risk for Workplace Bullying: Results from a Large-Scale Cross-Sectional Survey in the General Working Population in France**”, International Archives of Occupational and Environmental Health, Vol.80, 2007
- OCCUPATIONAL HEALTH, March 2003.
- OĞUZLAR, AYŞE; **İstatistiksel Veri Analizi 1 SPSS ve MINITAB Uygulamalı**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2007
- OLSEN, LENE; “**Hizmet Sektörü: ILO Kuralları İşyerinde Şiddetle Mücadele Devam Ediyor**”, Çev. M. Kemal Çoşkun, Sendikal Notlar, Sayı 26, Mayıs 2005.
- O’MOORE, MONA; LYNCH, JEAN; DAEID, NIAMH NIC, “**The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland, a Country of High Economic Growth**”, International Journal Management and Decision Making, Vol.4, N.1, 2003.
- ÖZDEVECİOĞLU, MAHMUT, “**İşletme Sahipleri Açısından Başarılı Yönetici Kimdir?**”, 10.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Yayın No: 4, 2002.
- ÖZDEVECİOĞLU, MAHMUT, “**Organizasyonlarda Saldırgan Davranışlar ve Bireyler Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, Uludağ Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXII, Sayı 1, 2003.
- ÖZEN, SERAP, “**Değişim Sürecinde İşin Anlamı**”, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış, (Editör: Aşkın Keser), Nobel Basımevi, Ankara, 2005.

- PAOLI, PASCAN; MERLLIÉ, DAMIEN; **Third European Survey on Working Conditions 2000; European Foundation For The Improvement of Living and Working Conditions**, Luxembourg, 2001.
- PECK, SCOTT; **Kötülüğün Psikolojisi**, İstanbul, Çev: Göker Talay, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- PEOPLE MATTER SURVEY 2005 MAIN REPORT, Victoria State Services Authority, September 2005, www.ssa.vic.gov.au 02.03.2007
- PEOPLE MATTER SURVEY 2006, MAIN FINDINGS REPORT, State Services Authority, Melbourne, 2006.
- PEYTON, PAULINE RENNEIE, **Dignity at Work Eliminate Bullying and Create a Positive Working Environment**, Taylor&Francis, East Sussex, 2003.
- PİŞKİN, METİN, “Okul Şiddeti: Tanımı, Yaygınlığı ve Önleme Stratejileri”, Kamu’da Sosyal Politika, Cilt: 1, Sayı: 2, Ekim 2006.
- POILPOT - ROCABOY, G.; **Bullying in the Workplace: A Proposed Model for Understanding the Psychological Harassment Process**, Research and Practice in Human Resource Management, Vol.14, N.2, 2006.
- POLISH PUBLIC OPINION, “**Mobbing at the Workplace**”, 2002.
- PORTEOUS, JANETTE; “**Bullying at Work-The Legal Position**”, Managerial Law, Vol. 44, No.4, 2002.
- PRANJIC, NURKA; MALES-BILIC, LJILJANA; BEGANLIC, AZIJADA; MUSTAJBEGOVIC, JADRANKA, “**Mobbing, Stress, and Work Ability Index Among Physicians in Bosnia and Herzegovina: Survey and Study**”, Croation Medical Journal, Vol.47, 2006.
- QUINE, LYN, “**Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey**”, British Medical Journal, Vol.318, January 1999.
- QUINE, LYN, “**Workplace Bullying in Nurses**”, Journal of Health Psychology, Vol.6, N.1, 2001.
- QUINE, LYN, “**Workplace Bullying, Psychological Distress, and Job Satisfaction in Junior Doctors**”, Cambridge Quarterly Healthcare Ethics, Vol.12, 2003.
- RAMAGE, RODERICK, “**Mobbing in the Workplace**”, New Law Journal 25 Oct.-1 Nov. 1996, <http://www.law-office.demon.co.uk/art%20mobbing-1.htm> 15.12.2006

- RANDALL, PETER, **Adult Bullying: Perpetrators and Victims**, Routledge, London, 1997.
- RANDALL, PETER, **Bullying in Adulthood Assessing the Bullies and Their Victims**, Taylor&Francis e-Library, 2002.
- RAPP-PAGLICI, LISA A.; ROBERTS, ALBERT R.; WODARSKI, JOHN S. (Edit.), **Handbook of Violence**, New York Wiley, 2002.
- RAYNER, CHARLOTTE; HOEL, HELGE; “**A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying**”, Journal of Community&Applied Social Psychology, Vol: 7, 1997.
- RAYNER, CHARLOTTE; “**Theoretical Approaches to the Study of Bullying at Work**”, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, 1999.
- RAYNER, CHARLOTTE; HOEL, HELGE; COOPER, CARRY L., **Workplace Bullying What We Know, Who is to Blame, and What can We Do?**, Taylor&Francis, London, 2002.
- RAYNER, CHARLOTTE; COOPER, CARRY L., “**The Black Hole in ‘Bullying at Work’ Research**”, International Journal Management and Decision Making, Vol.4, No.1, 2003.
- RAYNER, CHARLOTTE; MCLVOR, KAREN; **Dignity at Work Project: Research Report**, Report to the Dignity at Work Project Steering Committee Research Findings, Portsmouth Business School, May 2006, <http://www.port.ac.uk/research/workplacebullying/filetodownload,52783.en.pdf> 11.11.2006
- SABUNCUOĞLU, ZEYYAT; TÜZ, MELEK; **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SALMIVALLI, CHRISTINA, **Not Only Bullies and Victims Participation in Harrasment in School Classes: Some Social and Personality Factors**, University of Turku, Finland,1998.
- SALIN, DENISE, **Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Triggering Factors in the Work Environment**, Working Paper No:406, November, 1999, Helsinki, Finland, 1999.
- SALIN, DENISE, “**Prevalance and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies For Measuring Bullying**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:10, No: 4, 2001.

- SAPANCALI, FARUK, **Sosyal Dışlanma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 09.1600.0000.000/DK.03.048.314, İzmir, 2003.
- SAVAŞ, FATMA BURCU, **İşyerinde Manevi Taciz**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- SENNET, RICHARD; **Otorite**, Çev: Kamil Durand, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1992.
- SERPER, ÖZER; **Uygulamalı İstatistik 1**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1996.
- SEWARD, KAREN; FAHY, SHEILA, **“Tackling Workplace Bullies”**, Occupational Health, May 2003.
- SEZAL, İHSAN, **Sosyolojiye Giriş**, Martı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 2002.
- SEYYAR, ALİ, **Sosyal ve Siyaset Açısından Kadın ve Aile Politikaları**, Birey Yayıncılık, İstanbul, 1999
- SHEEHAN, MICHAEL; BARKER, MICHELLE; RAYNER, CHARLOTTE, **“Applying Strategies For Dealing With Workplace Bullying”**, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, Mcb University,1999.
- SHEEHAN, MICHAEL; **“Workplace Bullying: Responding With Someone Emotional Intelligence”**, International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, Mcb University,1999.
- SHIN, HWAYEON HELENE; **Institutional Safe Space and Shame Management in Workplace Bullying**, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy at the Australian National University, Canberra, Australia, 2005.
http://ctsi.anu.edu.au/postgrad/HeleneShin_-Thesis.pdf 10.04.2007
- SMITH, PETER K.; COWIE, HELEN; OLAFSSON, RAGNAR F.; LIEFOOGHE, ANDY P.D., **“Definitions of Bullying: A Comparison of Terms Used, and Age and Gender Differences, in a Fourteen-Country International Comparison”**, Child Development, Vol.73, No.4, 2002.
- SARES, ANGELO, **“Like 2+2=5: Bullying Among Hydro-Québec Engineers”**,
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/report-eng.pdf>
04.02.2005
- SOARES, ANGELO, **“Bullying: When Work Becomes Indecent”**
<http://www.er.uqam.ca/nobel/r13566/document/bullying%20report%20soares.pdf> 04.02.2005

- SOARES, ANGELO “**The Anti-Bullying Law: The Quebec Experience**”, Work, Stress, and Health Conference, Miami-March 2-4 2006, <http://www.bullyinginstitute.org/bbstudies/SoaresQuebec.pdf> 25.5.2006
- SOLMUŞ, TARIK, (a) “**İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)**”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, Haziran 2005a.
- SOLMUŞ, TARIK; “**İş Yerinde Cinsel Taciz**”, Türk Psikoloji Bülteni, Cilt:11, Sayı: 36, Haziran 2005.
- STEBBING, J.; MANDALIA, S.; PORTSMOUTH, S.; LEONARD, P.; CRANE, J.; BOWER, M.; EARL, H.; QUINE, L.; “**A Questionnaire Survey of Stres and Bullying in Doctors Undertaking Research**”, Postgraduate Medicine, Vol.80, 2004.
- SUTTON, JOHN; SMITH , PETER K.; SWETTENHAM, JOHN; “**Bullying and ‘Theory of Mind’: A Critique of the ‘Social Skills Deficit’ View of Anti-Social Behaviour**”, Social Development, Vol.8, No.1,1999.
- TATLIDİL, HÜSEYİN, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Engin Yayınları, Ankara, 1992.
- TINAZ, PINAR, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- TINAZ, PINAR, “**Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz**”, Çalışma ve Toplum, Disk/ Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, 2006/3.
- TINAZ, PINAR, “**İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**”, Çalışma ve Toplum, Disk/ Birleşik Metal-İş Ekonomi ve Hukuk Dergisi, 2006/4.
- TORUN, ALEV, “**İşyerinde Zorbalık**”, Öneri, Sayı:22, Yıl:11, Cilt:6, Haziran 2004.
- TRAVERS, C.; COOPER, C.; “**Occupational Stress among UK Teachers**”, Work and Stress, Vol.7, 1993.
- TREDGOLD, ROGER F., **Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler**, Çev. Cevdet Aykan, Mert Yayıncılık, İstanbul, 1991.
- TUTAR, HASAN, **İş Yerinde Psikolojik Şiddet**, Platin Yayıncılık, İstanbul, 2004.

- TUTAR, HASAN, “Genel Olarak İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing)”
<http://www.canaktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/genel-olarak.htm>
18.03.2005
- “Unacceptable Behaviour” The Unison Workplace Bullying Survey,
<http://www.library.psa.org> 02.06.2004
- VANDEKERCKHOVE, WIM; COMMERS, M. S. RONALD, “Downward Workplace Mobbing: A Sign of The Times?”, Journal of Business Ethics, Vol.45, 2003.
- VARDI, YOAV; WIENER, YOASH, “Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework”, Organization Science, Vol.7, No.2, Mar.-Apr.,1996.
- VARTIA, MAARIT, “The Sources of Bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.5, N.2, 1996.
- VARTIA, MAARIT; HYYTI, JARI, “Gender Differences in Workplace Bullying Among Prison Officers”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.11, No.1, 2002.
- VARTIA-VAANANEN, MAARIT, **Workplace Bullying- A Study on the Work Environment, Well-Being and Health**, People And Work Research Reports 56, Finnish Institute of Occupational Health, Finland, 2003.
- VORONEY, JOCELYN, “Workplace Bullying: A Culturel Perspective”, Culture of Peace Online Journal, Vol.1, N.1, 2005.
- VOSS, MARGARETHA; FLODERUS, B.; DIDERICHSEN, F., “Physical, Psychosocial, and Organisational Factors Relative to Sickness Absence: A Study Basedon” Sweden Post, Occupational and Enviromental Medicine Vol.58, No.3 March 2001, BMJ Publishing Group, UK, 2001.
- VREDENBURG, DONALD; BRENDER, YALE, “The Hierarchical Abuse of Power in Work Organization”, Journal of Business Ethics, Vol: 17, 1998.
- YALIM, DENİZ, (Editör), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- YAMADA, DAVID, “The Phenomenon of “Workplace Bullying” and the Need for Status-Blind Hostile Environment Protection”, Georgetown Law Journal, Vol 8, N.3, 2002.

- YAMADA, DAVID C.; “Workplace Bullying and the Law”,
<http://www.bullyinginstitute.org/home/twd/bb/legal/dy/iied.html>
24.12.2004
- YAPICI, ŞENAY; YAPICI, MEHMET; “Ruh Sağlığı Yerinde İnsan”, Üniversite ve Toplum, Cilt 4, Sayı 2, Haziran 2004.
- YÜCEL, DENİZ, “İşyerinde Psikolojik Terör”,
http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibiryasam/0,,lmt~0@lc~1@viwid~210828,00.asp 20.11.2003
- YÜCETÜRK, ELİF, “Örgütlerde Durdurulamayan Yıldırma Uygulamaları: Düş Mü? Gerçek Mi?”
http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=224 20.11.2003
- YÜCETÜRK, ELİF, “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing”
http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=226
20.11.2003
- YÜCETÜRK, E. ELİF; ÖKE, M. KEMAL; “Mobbing and Bullying: Legal Aspects Related to Workplace Bullying in Turkey”, South-East Europe Review, Vol.2, 2005.
- WHITE, SHEILA; “A Psychodynamic Perspective of Workplace Bullying: Containment, Boundaries and a Futile Search for Recognition”, British Journal of Guidance & Counselling, Vol.32, No.3, August 2004.
- “Workplace Abuse: Causes and Cures”, Business and Health, 15 July 2002
http://www.patientcareonline.com/be_core/content/journals/b/data/2002/0715/abuse071502.html 03.03.2004
- “Workplace Bullying a Workers Guide”
<http://www.coshnetwork.org/Bullying%20Guide%20English.pdf>
23.09.2003
- WORKPLACE VIOLENCE IN THE HEALTH SECTOR CASE STUDY BULGARIA, ILO, ICN, WHO, PSI, Workplace Violence in the Health Sector Project Institute for Trade Union and Social Research-Bulgaria, Geneva, 2003.
http://www.icn.ch/SewWorkplace/WPV_HS_Bulgaria.pdf 04.04.2007
- WORLD OF WORK, “When Working Becomes Hazardous”, N.26, Sep/Oct 1998,
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/26/violence.htm>
11.07.2005

WYATT, JUDITH; HARE, CHAUNCEY; **Work Abuse How to Recognize and Survive It**, Schenkman Books, Canada, 1997.

ZAPF, DIETER; KRONZ, CARMEN; KULLA, MATTHIAS; “**On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.5, N.2, 1996.

ZAPF, DIETER; “**Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work**” International Journal of Manpower, Vol.20, No.1/2, MCB University Press, 1999.

ZAPF, DIETER; EINARSEN, STALE, “**Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice-and Introduction**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:10, No: 4, 2001.

ZAPF, DIETER; GROSS, CALUDIA, “**Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Relection and Extension**”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol:10, No: 4, 2001.

<http://www.acas.org.uk/publications/al04.html> 03.11.2004

<http://www.abc.tcd.ie> 20.11.2003

<http://www.bulliesatwork.co.uk/bullying-in-the-workplace.htm> 21.06.2004

<http://www.bullyonline.org/workbully/manage.htm> 01.07.2007

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/1997/06/feature/uk9706135f.html> 10.11.2004

<http://www.mann-europa.de/benim-avrupam/artikel/oktober2001.pdf>. 18.03.2005

<http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=4279> 16.06.2004

<http://www.teachers.org.uk/story.php?id=1636> 03.11.2004

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3563041.stm> 27.10.2004

<http://www.successunlimited.co.uk/seminars/venues.htm#Leeds> 20.11.2003

<http://www.eurofound.eu.int/working/2003/12/FI0312NU02.htm> 11.02.2004

http://www.obgyn.net/yw/articles/verbal_abuse_at_work.htm 16.06.2004

http://www.secretcv.com/insan.php?haber_id=15 01.06.2004

http://www.leymann.se/English/00002E.HTM	03.03.2004
http://www.mobbing-usa.com/resources1.html	03.03.2004
http://www.le.ac.uk/unions/aut/essault11.pdf	04.08.2005
http://www.mobbing-usa.com/resources1.html	03.03.2004
http://www.surrey.ac.uk/Education/cse/daphne.htm	21.09.2006
http://www.tdk.gov.tr	10.03.2006
http://www.avrupakonseyi.org.tr/tur/antlasma/aas_163.htm	28.08.2006
http://www3.unesco.org/iycp/uk/uk_sum_cp.htm	20.02.2006
www.entemp.ie/press/2007/20070321.htm	05.04.2007
http://www.fedee.com/	09.04.2007
http://www.connectqld.org.au/asp/index.asp?pgid=19973&cid=36400&id=60293	5.11.2005
http://ec.europa.eu/justice_home/funding/daphne/funding_daphne_en.htm	12.12.2006
http://www.deltur.cec.eu.int/_webpub/documents/FactSheets/ABVEKadin.pdf	12.12.2006
http://www.istanbulbarosu.org.tr/Detail.asp?CatID=1&SubCatID=5&ID=231	12.12.2006
http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/amacilke.htm	05.04.2007
http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/isvegelir.htm	05.04.2007
2709 TC ANAYASASI (1982)	
4857 SAYILI İŞ YASASI	
5237 SAYILI TÜRK CEZA KANUNU	
818 SAYILI BORÇLAR KANUNU	

4721 TÜRK MEDENİ KANUNU

03.10.2006 tarihli, 26308 sayılı RESMİ GAZETE <http://www.basbakanlik.gov.tr>

EK:

Yapılan bu anket çalışmasından elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Cevaplarınız gizli kalacaktır. Lütfen sizin için uygun kutucuğu (X) ile işaretleyiniz. İlginiz için teşekkür ederim.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

1-Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2-Yaşınız:

3-Eğitim durumunuz:

İlköğretim Lise Önlisans Lisans
Yüksek lisans Doktora

4-Medeni durumunuz:Bekar Evli Boşandı Eşi öldü

5-Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz? 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl
11-15 yıl 16-20 yıl 20 yıldan fazla

6-Çalıştığınız işyeri hangi sektörde yer almaktadır?

Bankacılık Eğitim Sağlık

7-İşyerindeki konumunuz/ünvanınız nedir?Lütfen yazınız.....

Aşağıda belirtilen davranışlar işyerlerinde sık sık karşılaşılan olumsuz davranış örnekleri olarak kabul edilmektedir. İşyerinizde geçtiğimiz (son) 6 ay süresince aşağıda sıralanan olumsuz davranışlara yöneticiniz, çalışma arkadaşınız veya astınız tarafından ne sıklıkla maruz kaldınız?

	Hiçbir Zaman	Bazen	Ayda Bir	Haftada Bir	Her Gün
1-Bazı kişilerin sizin başarınızı etkileyecek bilgileri sizden saklaması.					
2-İşinizle ilgili utandırılmanız ve alay konusu edilmeniz.					
3-Beceri düzeyinizden (başarabileceğinizden) daha düşük işlerin verilmesi.					
4-Bazı önemli sorumluluklarınızın sizden geri alınması ya da önemsiz veya hoş olmayan işlerle değiştirilmesi.					
5-Hakkınızda söylenti ve dedikodu yayılması.					
6-Göz ardı edilmeniz, dışlanmanız veya “olayların dışına atılmanız”.					
7-Kişiliğiniz (alışkanlıklarınız, geçmişiniz gibi), tutumlarınız ve kişisel hayatınızla ilgili aşağılayıcı ve kırıcı sözler (hakaret etmek) söylenmesi.					
8-Size bağırılması veya nedensiz bir öfke ya da azarlanmaya (sözlü şiddet) hedef olmanız.					
9-Parmakla tehdit edilme, kişisel alanın ihlali, itme, yol keserek tehdit edilme gibi tehdit durumlarına maruz kalmanız.					
10-İşinizi bırakmanız gerektiğine dair işaret veya ipuçlarının verilmesi.					
11-Hatalarınızın veya başarısızlıklarınızın sürekli hatırlatılması.					
12-Siz geçerken yokmuşsunuz gibi davranılması veya düşmanca davranılması.					
13-Sürekli olarak işinizin ve çabalarınızın eleştirilmesi.					
14-Görüş ve düşüncelerinizin dikkate alınmaması.					
15-İyi anlamadığınız veya kurum içinde çok yakın olmadığınız insanların günlük şakalarına maruz kalmanız.					
16-Gereksiz veya zamanında bitirmeniz mümkün olmayan işlerin verilmesi.					
17-Size karşı suçlamaların veya iddiaların ileri sürülmesi.					
18-İşinizin gereğinden çok denetlenmesi.					
19-Yasal hakkınız olan bazı şeyleri (hastalık izni, tatil veya iş seyahati masrafları gibi) talep etmemeniz yönünde baskı yapılması					
20-Aşırı alaya, sataşmaya, takılmaya ve iğnelenmeye maruz kalmanız.					
21-Üstesinden gelemeyeceğiniz kadar aşırı iş yükü altında bırakılmanız.					
22-Gerçekten şiddet/fiziksel istismara veya şiddet/fiziksel istismar tehdidine maruz kalmanız.					
23-İşyerinizde zorbalığa (zorbaca davranışlara) maruz kaldınız mı? Biz zorbalığı (bullying), bir ya da birçok bireyin, aralıksız (sürekli) olarak devam eden bir şekilde, belli bir zaman süresi içinde, bir ya da birkaç kişi tarafından olumsuz davranışlarla karşı karşıya kalma ve kendilerini bu olaya karşı savunmada güçlüklerle karşılaşma hali olarak tanımlıyoruz. Tesadüfî olan küçük olayları zorbalık olarak nitelendirmiyoruz. Tanım doğrultusunda bu tür davranışlara maruz kalıp kalmadığınızı belirtiniz.					

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

1-Kaç kişi tarafından yukarıdaki tabloda sözü edilen davranışlara maruz kalıyorsunuz?			
<input type="checkbox"/> 1 kişi	<input type="checkbox"/> 2 kişi	<input type="checkbox"/> 3 kişi	<input type="checkbox"/> 4 kişi <input type="checkbox"/> 4 kişiden fazla
2-Söz konusu davranışlar en çok kim veya kimler tarafından yapılıyor?			
<input type="checkbox"/> Çalışma arkadaşları tarafından	<input type="checkbox"/> Yönetici/yöneticiler tarafından	<input type="checkbox"/> Astları tarafından	<input type="checkbox"/> Diğer
3-Yapan kişi veya kişilerin cinsiyetleri nedir?			
<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Her ikisi de	
4-Söz konusu davranışları yapan kişi sizden yaşça büyük mü küçük mü?			
<input type="checkbox"/> Büyük	<input type="checkbox"/> Küçük	<input type="checkbox"/> Aynı yaşlarda	
5-Söz konusu davranışlarla karşılaştığınızda ne tepki verdiniz?			
1)Hiçbir şey yapmadım	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
2)Başka bir bölüme transferimi istedim.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
3) Diğer çalışanlara söylemekle tehdit ettim.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
4)Arkadaşlarıma anlattım	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
5)Personele rapor ettim	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
6)Yöneticime rapor ettim	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
7)Sendika temsilcisine bildirdim.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
8)Adli makamlara şikayet ettim.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
9)Aile üyelerinden veya akrabalarımın birine anlattım.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
10)Psikolog veya bir doktorla görüştüm.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
11)Başka.....			
.....			
6-Söz konusu davranışların sizin üzerindeki etkileri nelerdir?			
1)Tükenmişlik hissettim.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
2)Çaresizlik hissettim.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
3)Çatışma içinde hissettim.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
4)Öfkelendirdi.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
5)Korktum	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
6)Özgüven kaybına yol açtı.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
7)Konsantrasyon bozukluğuna yol açtı.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
8)Unutkan biri oldum.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
9)Motivasyonumda düşüşe neden oldu.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
10)Sigara ve/veya alkol tüketiminde artışa neden oldu.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
11)Eleştirilere tahammül edemez duruma geldim.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
12)Panic ataklar başladı ve sürekli endişelenen biri oldum.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
13)Uykusuzluk çekmeye başladım	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
14)Kendini suçladım.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır
15)Bütün bu olanlar beni daha da güçlü kıldı.	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Kısmen	<input type="checkbox"/> Hayır