



## MOBBING OLGUSUNA ANATOMİK BİR BAKIŞ: ÜNİVERSİTE ÖZELİNDE VAKA ANALİZİ



Muhittin Şahin\*

### ÖZ

Nitel araştırma modelinin kullanıldığı bu çalışmada, insanoğlunun en temel yaşam alanlarından biri olan işyerlerinde karşılaştıkları mobbing (psiko-şiddet)'in incelenmesi amaçlandı. Çalışmada öncelikle mobbing'in kavramsal çerçevesi çizilip, daha sonra araştırmada hedef kitle olarak belirlenmiş olan mobbing mağduru akademisyenler ile yapılan görüşmelerden iki tanesinin hikâyesine *vaka takdimi* olarak yer verildi. Son aşamada vakalar, analiz edildi ve mobbing araştırmalarında ortaya konulmuş olan mobbing eylem süreçleri doğrultusunda eylemin anatomisi incelendi.

Çalışma sonucunda üniversitelerde yaşanan mobbing olaylarının en temel nedeninin kısıtlı olan kadrolar için yapılan yarış kaynaklı olduğu söylenebilir. Ancak çalışmada örnek vaka olarak ele alınmış olan mobbing olaylarında, yönetimden çalışanlara yönelik uygulanan türü bağlamında, mobbing uygulayıcısının, yetersizliğini gizlemek amacı ile bu tür eylemlere yöneldiği dikkat çekmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Psikolojik şiddet, üniversiteler, zorba, mağdur, işyeri.

## AN ANATOMIC OUTLOOK OF THE MOBBING: A CASE ANALYSIS AT UNIVERSITY

### ABSTRACT

In this study prepared by using comprehensive literature review technique and qualitative method, mobbing which can be experienced in one of the fundamental life areas of human is aimed to be discussed. In the study, at first the conceptual framework of the term *mobbing* is examined and then the experiences of the two who are among the mobbing victims at universities are narrated as case incidents. In the last phase, the cases are analyzed and then the anatomy of this systematic practice is discussed in accordance with the phases suggested in the studies carried out before.

According to the results of this study one of the root cause of the mobbing at universities the number of the limited academic positions; but mobbing activities from the management to the people in the lower positions as given in the case incidents, the leading motive to perform mobbing is the bully's desire to hide his feeling of inadequacy.

**Key Words:** Mobbing, universities, mobber, victim, workplace.

\* Öğretim Elemanı, Ufuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, [msahin@ufuk.edu.tr](mailto:msahin@ufuk.edu.tr)  
[muhittinsahin\\_ufuk@hotmail.com](mailto:muhittinsahin_ufuk@hotmail.com)



## 1. GİRİŞ

İşyerlerinde psikolojik baskı olarak bilinen “mobbing”, lakin deşifre edilmesi onur kırıcı olarak görüldüğü gibi nedenlerden dolayı gizli tutulması sonucu çok yenilerde karşılaşılmış bir terminolojidir. Olgunun aslında yeni olmadığı ancak yenilerde dikkat çektiği Baykal’ın 2005 yılında yayınladığı *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze* adlı eserinde vurgulanmaktadır. Çalışmada, Osmanlı İmparatorluğu’nda Kanuni Sultan Süleyman devrindeki vezirlerden Hüsrev Paşa’nın intiharı irdelenmiş ve bu intiharın arkasında mobbing eylemi aranmıştır (Yaman, 2009: 23). Günümüzde ise, Türkiye’de kurulmuş olan *Mobbingle Mücadele Derneği* kayıtlarına göre günde en az 30 (otuz) başvurunun yapıyor olması sorunun önemini ortaya koymaktadır. Dernek kayıtları, ayrıca çalışanların %40’ının mobbing mağduru olduğunu göstermektedir ([http://www.yeniasir.com.tr/Yazarlar/zafer\\_sahin/2011/10/18/kizilcahamam-notlari](http://www.yeniasir.com.tr/Yazarlar/zafer_sahin/2011/10/18/kizilcahamam-notlari)).

Bu çalışma, genelde mobbing’in kavranması, özelde ise özellikle entelektüel çevrenin merkezi konumunda olan üniversitelerde yaşanan mobbing çerçevesinde şekillenmektedir.

## 2. BİR KAVRAM OLARAK MOBBİNG

Mobbing sözcüğü, literatüre henüz yenilerde girmiş olduğu için Türkçe karşılığı tam olarak sağlanamamıştır. “Yıldırma”, “yıpratma” gibi sözcüklerin yanı sıra, “duygusal taciz”, “psikolojik şiddet”, “sindirme”, “psiko-terör”, “manevi taciz” gibi sözcükler de kullanılmaktadır.

Sözcüğün İngilizce karşılığı olan *mobbing* ise, kök olarak “mob”dan gelmektedir. “Mob”, kanun dışı, şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına gelmektedir. Latince kararsız kalabalık anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüklerinden türemiştir. Ortalıkta toplanmak, saldırmak ve rahatsız etmek anlamına da gelmektedir (Aktop, 2006: 14).

Mobbing sözcüğünü ilk kez kullanan Heinz Leymann, sözcüğün tarihçesini verirken sözcüğün 3 (üç) aşamadan geçerek günümüze geldiğini ifade eder. İlk olarak hayvan davranışlarını gözlemleyen Konrad Lorenz tarafından kullanıldığı belirtilir. Lorenz’in kullanımıyla, “küçük hayvanların bir araya gelerek, tek ve kendilerinden daha büyük olan bir hayvanı korkutup kaçırmaları anlamı” kazandırılmıştır. Lorenz bu tanımını geliştirirken doğada özgürce yaşayan bir kazın hiçbir şekilde bir tilkiye saldırmadığını ancak, birden fazla



kazın bir araya gelerek güçlerini birleştirdiklerini bunun sonucunda da tilkiyi korkutup kaçırabildiklerini gözlemlemiştir (Yaman, 2009: 22).

Ancak zamanla, İsveçli bir doktor olan Peter-Poul Heinemann, mobbingi okul çocuklarının ders aralarında birbirilerine karşı kullandıkları zorbalığı ifade etmek için kullanır. Heinemann'ın mobbing tanımıyla, bir grup çocuğun (çoğunlukla) tek ve yalnız bir çocuğa yönelik olan ve genellikle şiddet içeren davranışları kastedilmektedir.

Terime, günümüzdeki anlamını kazandıran ise Heinz Leymann oldu ve çocuklar arasındaki ilişkiye benzerliğini ancak farklılıkların mevcut olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle o güne değin sıklıkla kullanılan ve içerisinde fiziksel şiddeti de barındıran *bullying* sözcüğü yerine *mobbing* sözcüğünü kullanmayı tercih etmiştir (Leymann, 1996: 167).

Her ne kadar Leymann'dan önce 1976 yılında *The Harassed Worker (=Taciz Edilen İşçi)* adıyla işyerinde tacizi konu alan bir kitap yayınlanmış olsa da, yazarı Brodsky vaka analizine girişmedi, ancak sıradan bir çalışanın günlük yaşantısındaki sorunları stresle bağlantılı olarak sundu (Leymann, 1996: 167).

Yapılan çalışmalar sonucunda Leymann, mobbing'e şöyle bir tanım getirmektedir:

“İşyerinde psikolojik terör ya da mobbing, bir kişi ya da bir grubun özellikle bir kişiye yönelik sistematik ve düzenli olarak yönelttiği düşmanca ya da ahlakdışı bir iletişim biçimidir. Bir tarafın galip geldiği karşılıklı mobbing vakaları da bulunmaktadır. Eylemler sık bir şekilde (hemen her gün) ve uzun bir dönem (en az altı ay) devam eder.” (Leymann, 1990: 120)

Mobbing'e getirilen en dikkat çekici tanımlardan birisi de Field'e aittir ve o, mobbing'i mağdurların kendilerine olan güvenine ve özsaygısına olan bir saldırı olarak tanımlamakta, benliğin imha edilme çabası olarak görmektedir. Buradaki amacın kişi üzerinde üstünlük kurmak ve kişiyi buyruğu altına almak olduğu ifade edilmektedir (Ertürk, 2005: 11).

Keashly ve Jagatic'in 2003 yılında yaptıkları bir çalışmada ise mobbing, “aynı işyerinde çalışan kişiler arasındaki genellikle fiziksel olmayan ancak mağdurun başarılı bir çalışan ve iyi bir kişi olarak belirlenen benliğinin olumsuz etkilendiği, sözlü ya da sözlü olmayan ve sürekli tekrarlanan düşmanca davranışlar dizisi” olarak tanımlanmaktadır (Matthiesen; Einarsen, 2007: 735).



Yapılan tüm bu tanımlara göre, mobbing tanımında 3 kıstas esas alınmaktadır. Bunlar: sıklık, süreklilik ve güç farklılıkları. *Sıklık* ve *süreklilikte* anlaşmaya varılmasına rağmen, güç farklılıklarının reddi söz konusu olabilir. Ancak, mobbingi uygulayan da, mağdur da başlangıçta aynı düzeyde de olsa, zamanla bu denge bozulacaktır. Çünkü ima, alay, küçümsenme gibi davranışlar sonucunda gücünü yitirecek ve güç farklılığı meydana gelecektir (Tengilimioğlu; Akdemir Mansur, 2009).

Mobbing eylemlerinin çeşidi hususunda özele inilerek çok sayıda sınıflama yapılabilir. Ancak burada yalnızca eylemlerin yönü doğrultusunda bir sınıflama yapılacaktır. Bu bağlamda 3 (üç) çeşit mobbing türünden bahsedilebilir. Bunlar (Yaman, 2009: 27):

- **Düşey Psiko-şiddet (Mobbing):** Eylem yöneticiler tarafından çalışanlara uygulanır. Bu tür yıldırma eylemlerinde, mağdur kendini savunamaz; nedeni ise hiyerarşik yapıdır (Björkqvist; Österman; Hjelt-Bäck, 1994: 175). Bu tür eylemlerin temelinde, yöneticinin sahip olduğu mevkiyi alttan gelen başarılı bir kişiye bırakmak istememesi etkin rol oynayabilmektedir.

- **Dikey Psiko-şiddet:** Çalışanların yöneticilere yönelik uyguladığı yıldırma eylemidir. Çok seyrek de olsa, yaşanan bir psiko-şiddet eylemidir.

- **Yatay Psiko-şiddet:** Eşit konumdaki meslektaşların birbirine uyguladığı yıldırma eylemleridir. Özellikle bu tür eylemlerde, yarışmacı ortamın ortaya çıkarmış olduğu kıskançlık büyük rol oynar. Bir üst unvan için ya da yöneticinin gözüne girme çekişmesi söz konusu olabilmektedir.

## 2.1 Mobbing Nedenleri

Yapılan çalışmalar işyerlerinde psiko-şiddetin nedenlerini farklı bakış açıları ile sunar. Bazı çalışmalarda mağdurun kişiliği ve davranışları büyük oranda sorumlu tutulurken, Leymann gibi bazı araştırmacılar ise örgütün liderlik sorunları ve çalışma ortamından kaynaklanan sorunlara dikkat çekmektedir. Nedenler farklı bir görüş olarak sosyal sistem de bazı çalışmalarda ifade bulmaktadır (Bayrak Kök, 2006: 436).

Bu doğrultuda nedenleri 4 (ayrı) alt başlıkta sunabilmekteyiz:

**2.1.1. Zorba (Eylemi uygulayan kişi).** Bu kişiler genellikle eksiklikleri olan ve bunların telafisini diğer kişileri yıldırarak yapmaya çalışan güçsüz, korkak kişilerdir. “Güçlü güzsüzü



ezer” bakış açısıyla Makyavelizm felsefesini hayata geçiren kişilerdir. Bu kişilerin yetiştikleri ortamların incelendiği çalışmalarda çatışma eğilimi bol olarak gözlemlenmiştir ve bu ortamlarda fiziksel cezalar güç uygulamalarında etkili olduğu, sevgi eksikliğinin ise oldukça yüksek olduğu dikkat çekmektedir (Bayrak Kök, 2006: 437).

Zorbanın kişilik özelliklerinde özgüven dikkat çekilen unsurlardandır. Çünkü, özgüveni düşük olan kişilerden zorba çıkmamaktadır. Bu kişiler herhangi bir çatışmaya girdiğinde düşük özgüven nedeniyle çatışmayı kaybedeceğini düşünür ve uyumlu bir geçime önem verir; yaptıklarının doğruluğundan şüphe duyar ve kaygı hissederler; kendi başarılarını hor görürler. Lakin, özgüvenin yüksek oluşu saldırgan bir tavır da beraberinde getirebilmektedir. Nitekim bu kişiler en küçük eleştiriyi dahi kabul etmezler ve kendilerini savunmaya geçerler; bu nedenle karşılarındaki kişilere gaddarca davranabilmekte, kin besleyebilmektedir. Özgüvenin yüksek oluşu, mükemmeliyetçilik, küstahlık, kibir ve narsist bir yapıda kendini gösterebilmektedir (Matthiesen; Einarsen, 2007: 737).

Tüm bunlar dikkate alınarak Davenport’un ortaklaşa yaptığı bir çalışmada zorbanın özellikleri şöyle listelenmiştir:

- Antipatik kişiliktirler,
- Narsist kişiliğe sahiptirler,
- Tehdit altında ben merkezcidirler,
- Kendi normlarını örgüt politikaları haline getirmeyi planlarlar,
- Önyargılıdır. (Bayrak Kök, 2006:437)

**2.1.2. Mağdur.** Mağdurların kişilikleri üzerine yapılan çalışmalarda birbiriyle taban tabana zıt bulgular ortaya çıkmıştır. Brodsky, mağdurları oldukça olumsuz bir şekilde betimlemiş ve onların genelde hayal gücü düşük, paranoyak yapıya sahip, dik kafalı, zor kişiler, ancak dürüst olduklarını söylemektedir. Çekingen tavırlarına vurgu yapan bir başka çalışmada ise, çekingenliklerinin psiko-şiddete maruz kalmalarını tetiklediği ifade edilmektedir. Ayrıca, Einarsen’in çalışmalarında da, mağdurların kendilerine güvenlerinin eksik olduğu belirtilmiş ve sosyal ortamlarda kaygılı görünen kişiler olarak betimlenmiştir (Einarsen, 1999: 21).

Olumsuz özellikleri ile değil de, oldukça zeki, yeterlilik sahibi, yaratıcı, dürüst, başarılı ve iş yerine bağlılıklarının ön plana çıkarıldığı çalışmalar da mevcuttur. Nitekim yaratıcı olmaları,



diğer kişileri kıskançlığa sevk etmekte ve yarışmacı bir ortam ortaya çıkarmaktadır (Friedenberg, 2008: 11).

**2.1.3. Örgütsel Sistem.** Bayrak Kök (2006: 439), bu etkeni aynen şöyle ifade etmektedir: “Yıldırma aktörleri, toplumsal geleneklerin ve ev sahipliği yapan örgütsel kültürün ürünleridir. Aktörleri neyin teşvik ettiğine bakıldığında cevabın ‘rekabetçi örgütler’ olduğu görülecektir. Çünkü rekabet, toplamı sıfırlı bir oyundur. Biri kazanır, diğeri kaybeder. Nitekim pek çok yıldırama aktörü basit bir ifade ile ‘fırsatçı’ olarak tanımlanabilir.”

Leymann, işyeri kaynaklı psiko-şiddet nedenlerini 4 (dört) maddede verir. Bunlar:

- İş dağılımındaki belirsizlik,
- Liderlik yetersizliği,
- Mağdurun sosyal açıdan yetersizliği,
- İşyerindeki düşük ahlaki standartlar.

**2.1.4. Sosyal Sistem.** Günümüz dünyasının kapitalist düzeni ve sürekli büyük bir hızda değişen dünyada insanın yenilenebilir olması, işyerlerinde psiko-şiddet eylemlerini de desteklemektedir. Günümüz sosyal düzeninin belli başlı özellikleri şöyledir:

- Kıyasıya rekabet: Güçlü olan zayıf olanı ezer felsefesi ile rekabet artmakta, şiddetlenmektedir.
- Verimlilik baskısı: Bu baskı ile insanlar sürekli çalışmaya mecbur bırakılır ve kişide yılgınlık meydana gelir.
- Bencillik ve egoizm: Bu dürtü ile insanlar sadece kendi çıkarlarını düşünür ve diğer insanları yok sayar.
- Bireysellik: “Her koyun kendi bacağından asılır” felsefesi, kimseye destek olunmamasını ve yalnızlaştırılmayı destekler; ayrıca sorumluluk paylaşılmaması sonuçlarını da doğurur (Bayrak Kök, 2006: 440).

Mobbing nedenlerini daha özele indirgeyerek bahsettiğimizde, şöyle bir liste yapılabilmektedir.

- Bireyi grup kurallarına uymak için zorlamak.
- Düşmanlıktan zevk almak.
- Mağdurun psikolojik ve fiziksel acı çekmesinden keyif almak.



- Can sıkıntısını gidermeyi istemek.
- Kayırmayı teşvik etmek.
- Çıkar için her yolu mübah kılmak (gücü haklı görmek).
- Kendi açığını ve zaaflarını telafi etmeye çalışmak.
- Bencilce davranmak.
- Özsever/ narsist kişilik özelliklerine sahip olmak.
- Yanıltılmış sosyal içgüdüye sahip olmak (Yaman, 2009: 29).

Kurum tarafından uygulanan mobbing türünün nedenlerine bakıldığında en dikkat çekicisi, mobbingin bir tür strateji olarak kullanılmasıdır. Kurumun küçülme, entegrasyon ya da yapısal değişiklikler yapmaya karar verdiği aşamalarda işe yaramadığı düşünülen elemanlarının (herhangi bir yükümlülük içerisine girmekten kurtularak) işten kendi istekleri ile çıkmalarının sağlanmasının planlandığı bir tür stratejidir. Bu sayede sorun, çalışanın sorunu olarak gösterilecektir (Altuntaş, 2010: 3001).

Çalışmamız bağlamında ise, üniversitelerde ortaya çıkan psiko-şiddet eylemlerinin özelde nedenleri şöyle sıralanabilmektedir (Yıldırım, 2010: 567):

- Kurum içi ve dışında kaynak paylaşımında rekabet bulunmaktadır,
- Aşırı hiyerarşik bir yapılanma mevcuttur,
- Yükselme olanaklarının azlığı yarışmacı yapıyı tetiklemektedir,
- Formalitelerin çok fazladır ve stresi arttırır,
- Başarılar adaletsiz bir şekilde değerlendirilebilmektedir,
- Aşırı ve adil olmayan iş yükü dağılımı mevcut olabilmektedir,
- Ulaşılması zor hedefler bulunabilmektedir.

Bu nedenler bağlamında “öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının yüksekliğine bağlı iş yükü ile birlikte, Akademik Yükseltme Kriterlerini tamamlamaya çalışma nedenleriyle iş stresi ve statü kazanma hırsları, akademisyenlerin etrafındakilere karşı haksız davranışlar sergilemelerine neden olabileceğini düşündürmektedir.” (Yıldırım, 2010: 567)

## **2.2. Mobbing Süreci**

Mobbing (psiko-şiddet), sürecini Leymann şöyle tespit etmiştir:



- Eleştirel Durumlar: Genellikle bu aşamada bir tür çatışma gerçekleşir. Böylece, çatışma psiko-şiddet eyleminin tetikleyicisi konumundadır. Bu ilk aşama oldukça kısa olmasına rağmen, devamı şiddetli bir şekilde sürecelecektir. Bu aşamada, çatışmada saldırı, direkt mağdura yönelik olmaz; ancak hedefini bulan tahrik edici davranışlar sergilenir.
- Mobbing ve küçük düşürülme: Asıl mobbing eylemlerinin yer aldığı aşamadır. Mağdur, alay edinilen, yalnız bırakılan, kaçınılan ve düşmanlık beslenen kişi haline gelir.
- Yönetimin devreye girmesi: Yönetim devreye girdiğinde, sorun ciddi bir “sorun” halini alır. Bir önceki aşamada yapılan küçük düşürücü davranışlar ya da yanlışlıkların fazlasıyla büyütülmesi nedeniyle yönetimin, mağdur hakkında önyargılı düşünmesi kolaylaşır. Yönetimin bu önyargılı davranışında, aslında işyerinin huzurunu ve barışını bozduğuna inandığı mağduru işinden çıkarmak yatar. İşyerinde oluşan olaylarda yönetim hiçbir şekilde kendini sorumlu tutmaz ve o da mağdurun üstüne gider. Çünkü mağdur zamanla kendini savunamaz hale gelir. Zorbanın daha önceden yapmış olduğu kara propaganda, okların kendisine çevrilmesini engeller.
- İşten Çıkma/ Çıkarılma: Ciddi hastalıklar yaşamaya başlayan mağdur, önce izinli olarak işten ayrılabilir. Ancak zamanla o işyerine hiç dönmek istemez ve tamamen işinden uzaklaşır. Bu süreç içinde mağdurun psikolojik tedavisi sürmekte olup, bu tedavi ve ilaçlar için maddi yük de sırtına binmiş olur (Leymann, 1996: 171).

Aşamalar aşağı yukarı tüm araştırmalarda benzerlik göstermiştir. Örneğin Allport’un önyargı üzerine yaptığı *The Nature of Prejudice* isimli çalışmasında, şöyle bir sıralama tespit etmiştir: (1) Öncelikle hedefteki kişinin ardından kulis oluşturularak birey hakkında önyargı oluşturacak ön çalışmalar yapılır. (2) Bu ön çalışma esnasında kişiden kaçınılır ve yalnız bırakılır. (3) Mağdur, bariz bir şekilde tacize uğrar, yabancılaştırılarak ve dışlanarak ayrımcılığa uğratılır; ya da rahatsız edici sözler ve şakalara maruz bırakılır. (4) Mağdurun imhasına yol açacak fiziksel saldırılar gibi eylemlere girişilir (Einarsen, 1999: 19-20).

### 2.3. Mobbingin Tespiti

Mobbing, temelde bir tür anlaşmazlık sonrası, bazen aniden bazen de haftalar sonrasında ortaya çıkar. Yıldırma politikası olarak kabul gören mobbing’in tespiti amacıyla Leymann tarafından yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konulan mobbing etkinlikleri beş ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; *mağdurun iletişim olanaklarını etkileyen eylemler, mağdurun*





*sosyal etkileşimini etkileyen eylemler, mağdurun kişisel kimliğine zarar veren/ onu karalayan eylemler, mağdurun mesleki konumunu etkileyen ve mağdurun fiziksel sağlığını etkileyen eylemlerdir (Camero; Martinez; Sanchez-Mangas, 2010: 3777).*

## 2.4. Mobbing Sonuçları

İşyerlerinde uygulanan mobbing eylemlerinin sonuçları mağduru etkileyen sonuçlar, örgütü etkileyen sonuçlar ve toplum ile ülke ekonomisini etkileyen sonuçlar olmak üzere (3) üç başlıkta incelenebilmektedir.

**2.4.1. Mağdur Açısından Sonuçlar.** Mobbing (yıldırma) eylemleri mağdur açısından ekonomik, ruhsal, psikolojik ve fiziksel olmak üzere birçok sorun yaratabilmektedir.

Ruhsal ve psikolojik dengesi bozulmuş olan mağdurun tedavi ve ilaç masrafları, işini de kaybetmesi sonucunda daha da artacaktır. Ödeme sıkıntısı yaşayan mağdur psikolojik tedaviye de cevap veremeyecek ve sonuç itibarıyla, mobbing etkilerinin daha da derinleşmesi muhtemel olacaktır.

Sosyal açıdan işini kaybetmiş olan mağdur, olumsuz bir özgeçmiş ile yeni iş başvuruları yapacaktır. Psikolojik sorunlar yaşayan mağdur, çevresinde “mesleğini başarılı bir şekilde icra edemeyen birey” olarak kabul edilecek, bunun yanı sıra depresif davranışları nedeniyle birçok arkadaşını da kaybederek yalnızlığa itilecektir.

Yapılan çalışmalar, mobbinge maruz kalan mağdurların psikolojik dengelerinin bozulduğunu defalarca ispatlar niteliktedir. Sadece mağdur değil, aynı zamanda seyirci niteliğindeki diğer çalışanlar da stresli iş ortamından etkileneceklerdir (Vartia, 2001: 67). Nitekim bu tür işyerleri, stresin ve yarışmacı özelliklerin bol yaşandığı, kişiler arası çatışmanın eksik olmadığı, arkadaşlığın hiçbir şekilde yer edinemediği ve bu yüzden de kimsenin birbirine destek çıkmadığı ortamları teşkil etmektedir (Einarsen, 1999: 21).

Kasıtlı ve sistematik olan mobbing eylemleri özellikle yönetici statüsünde olan kişilerden geldiğinde mağdur kendini çaresi hisseder ve sonuçlar oldukça ciddi olabilir. O'Moore'un ortaklaşa yapmış olduğu bir çalışmada tüm deneklerin kaygı, asabiyet, depresif ve paranoya durumlarını yaşadıkları ifade edilmiştir. Değişken ruh hali, çaresizlik, özgüven azlığı gibi belirtiler kayıtlara geçen diğer sonuçlardır. Brodsky ise 1976 yılında yapmış olduğu bir



çalışmada belirtileri 3 (üç) ayrı grupta toplamıştır:

- Halsizlik, kronik yorgunluk ve çeşitli vücut ağrıları.
- Acizlik, özgüven eksikliği, uykusuzluk gibi depresyon belirtileri.
- Düşmanlık, aşırı duyarlılık, hafıza kaybı, mağduriyet duyguları, sinirlilik ve sosyal ilişkiden kaçınma gibi psikolojik semptomlar (Matthiesen; Einarsen, 2004: 336).

Finlandiya’da 350 üniversite çalışanıyla yapılan bir çalışmada, mağdurların aşırı uyku kaybı, endişe, bunalım, asabilik, melankoli, umursamazlık, konsantrasyon eksikliği, sosyal fobi gibi semptomlar yaşadığı gözlemlenmiştir (Matthiesen; Enarsen, 2004: 336).

Kişinin özel yaşamına yapılan saldırılarda ise, sonuçlar en uç noktalara kadar uzanmış ve intihar girişimleri de kayda geçmiştir (Vartia, 2001: 63).

**2.4.2. İşyerine İlişkin Sonuçlar.** Mobbing eylemleri mağdur üzerinde yıkıcı sonuçlar doğurabildiği gibi kurumda da ciddi sorunlara neden olur. Tınaz (2006: 25)’ın belirlediği bazı sorunlar şöyledir:

- Bireyler arası anlaşmazlık ve çatışma,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik ortamı,
- Genel saygı duygularında azalma,
- Çalışanlarda isteksizlik nedeniyle yaratıcılığın kısıtlanması,
- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzmanların işten ayrılması,
- Çalışanlara ödenen tazminat,
- Yasal işlem ve mahkeme masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri.

**2.4.3. Toplum ve Ülke Ekonomisine İlişkin Sonuçlar.** Bu bağlamda işsizlik başta olmak üzere, sigorta masraflarında artış, devletin sağladığı yardım programlarına yönelen talebin çoğalması, erken emeklilik oranının artması gibi ekonomik sonuçların yanı sıra, psikolojik yönden çöküntüye uğramış sağlıklı bireylerin bulunduğu bir toplum oluşur; mağdurda oluşan sinirlilik ile aile içi geçimsizlikler artar ve parçalanmış ailelerin sayısında artış yaşanır (Tınaz, 2006: 26). Nitekim sağlam aileler, sağlam bir devletin teminatıdır.



Toplum içerisinde yaşamak, onu oluşturan yapıların etkileşimleri ve sonuçları ile de yaşamak demektir. Aile, toplumsal kurumların (yapıların) başında gelmektedir. Onun, diğer parçalardan etkilenmemesi imkansızdır. Çalışma ortamı da bu parçalardan biri olduğuna göre, bu ortamdaki olumsuz havanın diğer parçaları olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır. Nitekim vücudumuzdaki organların her birinin bir diğerine bağlı olduğu gibi, toplum da, yapının diğer parçalarına bağlıdır. Birisindeki aksilik diğerinin de çalışmasını etkiler; aile toplumun kalbidir; nihayetinde mutsuz bir iş yeri ortamı, mutsuz ve yıkık bir toplum olarak da resmedilebilir.

### 3. METODOLOJİ

Bu araştırmanın amacı nitel yöntemle elde edilecek olan psiko-şiddet eylem tecrübeleri ışığında mobbing'in anatomisini gelişim seyri içerisinde tartışmaktır. Bu doğrultuda görüşme tekniği uygulandı, evrene yönelik herhangi bir genelleme yapma amacı güdülmeydi.

Üniversitelerde mobbing mağdurlarının tespiti için her bir üniversitede tanıdık akademisyenlere haber verildi. Bu sayede mobbing mağduru olup görüşmeyi kabul eden kişilere ulaşıldı. Toplamda 3 (üç) kişiyle görüşüldü; ancak görüşmeyi kabul eden bir kişinin samimi cevaplar vermeyişi, çalışmanın sıhhati için sakınca olarak görüldü ve analize dahil edilmedi. Görüşülen kişiler, ya hala sorunu yaşadıkları üniversitede görev almaları ya da sorun yaşadıkları üniversite ile bağlantılarının devam etmesi nedeniyle kimliklerinin gizli tutulmasını talep etti.

Çalışmaya katılan kişilerle yarı-yapılandırılmış soru formları ile görüşme yapıldı. Önceden hazırlanmış olan sorular konuya giriş niteliği taşımış olup, temel soruları teşkil etti; bu sorular ışığında mağdurlar tecrübelerini anlattılar ve ancak sohbet esnasında soruların ötesine geçildi.

Veri toplamak amacıyla sorulan sorular şöyledir: (1) İş yerinde mutlu musunuz?, (2) Son 6 (altı) ay içerisinde sizin iş yerinde huzurunuzun tecavüz niteliğinde bir eylem gerçekleşti mi?, (3) Size uygulanan bu yıldırma eylemi sonrasında ne tür sorunlar yaşadınız? Psikolojik olarak sizi etkiledi mi?, (4) Bu sorunu yönetime taşıdınız mı? (5) Herhangi bir arkadaşınızla sorununuzu paylaştınız mı? (6) Yönetim böyle bir olayın varlığından haberdar olduğunda ne yaptı?

Veri çözümlemesinin daha rahat yapılabilmesi için kaset kaydı teklif edildi; ancak reddedildi.



### 3.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Konu hassasiyeti nedeniyle, akademik çevrelerde özellikle akademik kişiliklerin okuyacağı bir konuda cevap almak oldukça zordur. Kişilerin sırf kimliklerini gizlemek maksadıyla, hikayelerini çarpıtarak anlatma ihtimalleri bulunmaktadır; bireyler şunun bilincindedir ki, bir üniversiteden başka bir üniversiteye geçmiş olsalar bile, akademik yaşam boyunca sürekli daha önce çatıştıkları kişi ile bir araya gelebileceklerdir. Bu durum, günümüzde hala tabu olarak kalan mobbing eylemlerinin deşifre edilmesini zorlaştırmaktadır.

## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde öncelikle görüşme yapılan kişilerin hikayelerine yer verildi. Anlatıları mümkün olduğunca kendi sözcükleri kullanılarak verilmeye çalışıldı. Bölümün ikinci aşamasında ise anlatılanlar doğrultusunda mobbing süreci tartışıldı ve bazı mobbing ile mücadele örneklerine yer verildi.

### 4.1. Görüşme Bulguları

Yapılan görüşmelerde anlatılanlar, tecrübe eden kişinin ağzından aktarılmaya çalışıldı. Yönetimin uyguladığı etik-dışı uygulamanın şuan orada bulunan iş arkadaşlarına yansımaları endişesiyle ismini ve çalıştığı kurumun adını vermek istemeyen bir öğretim görevlisinin tecrübesi Vaka – 1’de anlatılmaktadır.

#### Vaka – 1:

“Üniversitelerde akademik çalışmaların devamlılığını sağlamak amacıyla birçok tez yapılmaktadır ki, ilgili bir konuda, bir doktora tez öğrencisi üniversitemizdeki departmanımıza geldi ve yönetimden çalışanların yönetim ile ilişkisi üzerine odaklanılmış bir anketin uygulanması için izin aldı. Bir toplantı salonunda tüm çalışanların bir araya gelmesi istendi. Bizler, hiçbirimiz daha sonra neler olabileceğini bilmeyerek sorulara samimi cevaplar verdik; tabi anket çalışmasında isimlerimizin alınmaması da samimi cevaplar vermemizde oldukça etkili oldu.

Anketörün vaktinin kısıtlı olması anket soru kağıtlarını yönetime bırakmasına neden olmuştu ve uygulanmasını onlardan rica etmişti. Bu doğrultuda anket, bizlere uygulandı ve önümüzde zarfa konularak kapatıldı. Ertesi gün acilen yeni bir toplantı düzenlendi ve bu toplantının



nedenini hiçbirimiz bilmiyorduk, ta ki bölüm başkanı da salona girene kadar. Elinde bir zarf vardı ve bu büyük zarfın içinden bir önceki gün cevaplandırdığımız anketlerin birer fotokopisi çıktı ve şaşırtıcı olan durum, her bir kağıdın üzerine isimlerimizin yazılmış olmasıydı.

Bizlerin beyan etmediğimiz isimlerimiz, el yazımızdan, eğitim gördüğümüz kurumlar ve çalışma alanlarımız, yaş, cinsiyet gibi sorulara verdiğimiz cevaplardan çıkarılmıştı. Teker teker her bir çalışana “sen şu soruya şöyle cevap vermişsin” gibi ifadeler kullanıldı. Ve sonrasında olanlar oldu, yönetimdeki kişilerden memnuniyetsizliğini ifade eden çalışanlar uzunca bir süre ne isterse istesin (istedikleri kurum yararına dahi olsa) reddediliyor, herkesin yanında aşağılamalar, yapılan faydalı ve güzel şeylerin görmezden gelinmesi, olumsuzlukların ise abartılarak can sıkılması amacıyla kullanılması gibi olaylar yaşandı. Ben de ankette yönetimden memnun olmadığını ifade edenler arasındaydım. Olay sonrası sürekli kılık kıyafetim eleştirilmiş, öğrencilerin cinsel isteklerini arttırıcı olduğu söylenmiş ve tahrik edici bir sapık dahi olduğum söylentisi de yayılmaya başlandı. Düşünebiliyor musunuz, bir eğitim kurumunda ders hocası nelerle suçlanıyor. Bunun yanı sıra temkinli davranarak, anketteki sorulara, yönetimi öven yönde cevaplar veren kişiler ise yönetimin gözdesi olmuştu.

Bizlere özellikle bana karşı yapılan haksız davranışlar uzunca bir dönem sürdü ki, nihayetinde diğer üniversitelerdeki kadrolara göz gezdirmeye başladım. Görüşmeye gittiğim yerler oldu ve sonunda yeni bir üniversitede işe kabul edildim. Ancak daha sonra öğrendiğim kadarıyla bana karşı olumsuz tavır sergileyen yöneticim, başvurduğum yerleri tespit edebildiği kadarıyla oralarla iletişime geçmiş ve yeni bir iş bulmamı engellemeye çalışmış. Onu dinleyen kişiler elbette olmuştur, ancak şuan da güzel bir yerde çalıştığıma göre sanırım burası onun sözlerini dikkate almamış.”

Fiziksel ya da psikolojik sorunlar yaşayıp yaşamadığı sorulduğunda ise, mağdur o günlerde yaşadığı psikolojik sorunları konuşmak istememiştir. Ancak, şuan da çok mutlu olduğunu söylemiş ve kötü günlerin geçmişte kaldığını sözlerine eklemiştir.

Çalıştığı kurumla hala yakın bağlarının bulunması nedeniyle adının açıklanmasını istemeyen diğer bir mağdurun anlattıkları ise aşağıda Vaka-2’de verilmiştir.

#### **Vaka – 2:**

“Çalışmaya başladığım üniversitede her şey yolunda gidiyordu. Ben ders vermek üzere



öğretim görevlisi unvanı ile işe alınmıştım. İlk 3 yıl her şey yolunda giderken, bir süre sonra üniversite üs düzey makamlarının us dışı bazı istekleri olmaya başladı, ayrıca üniversitenin gelişmesi önünde bazı uygulamalar da vardı. Bu uygulananların üniversiteye zarar verdiği fikrimi her fırsatta yöneticilerimle paylaştım. Ancak bu konuda söylediklerinin doğruluğunda iddia ettiler, bu da yetmezmiş gibi o ilk konuşmayı yaptığım günden itibaren çok şey değişti. Önceleri itibar gören bir hoca iken, zamanla sözleri dikkate alınmayan, toplantılara çağırılmayan bir kişi oldum ve dolayısıyla görmezden gelinen bir çalışan haline geldim.

Üçüncü iş yılımın sonunda ilginç bir uygulama ile karşılaştım. Sadece ders vermek amacıyla üniversiteye alındığım söylendi ve bu yüzden de, öğrencilerin tatilde olduğu yaz döneminde işten çıkarılmam söz konusu oldu ve burada da sözleşme tarihleri esas alındı. Bu eylem iki yıl boyunca devam etti, ancak nihayetinde ben de pes ettim ve bir sonraki yıl işimden istifa ettim.”

Bu olay esnasında ve sonrasında herhangi bir psikolojik sorun yaşayıp yaşamadığı sorusuna ise, “elbette ki, yaşadım ders sürecinde bazen kendimi dersime veremedim ve öğrencilere yeteri kadar verimli olamadım. Bunun yanı sıra bazı geceler uykularım kaçtı, nitekim bu durumu arkadaşlarımla dahi paylaşamıyordum; çünkü gururuma yediremiyordum. Sürekli baş ağrısı yaşıyor ve gergin tavırlar sergiliyordum. Mevsimlik işçi statüsüne konulmak hiç de güzel olmasa gerek değil mi?”

#### **4.2. Tartışma**

İki vaka arasında en ayrıntılı bilgi alınabilen birinci vaka oldu, diğerinde ise sınırlı bilgiye ulaşıldı. İlk deneğimizin anlattıkları çerçevesinde Leymann’ın çizmiş olduğu süreçler, örnek vaka-1 üzerinde rahatlıkla gözlenebilmektedir.

Öncelikle olayların başlangıcı olması gereken bir olayın, çatışmanın olması gerekmektedir. Vaka'da bilimsel araştırma etiğine uyulmayarak, bölüm başkanının gizli olması gereken belgelerin fotokopisini alması ve çalışanları sorgulaması birinci aşama (çatışma aşaması) olarak kabul edilebilir.

Tam bu aşamada saldırganın kişiliği üzerine yorum yapılabilmektedir. Literatürde eksikliklerini telafi edebilmek amacıyla saldırgan tavır sergilemeye müsait olan güçsüz ve korkak kişi olarak betimlenen zorbayı, bu örnekte izleyebilmekteyiz. Örnekteki saldırgan,



muhtemelen kendi yetersizliği nedeniyle (ki, bu yönetimdeki liderlik sorunudur) kendinden şüphe duymasına neden olmuş ve anket formlarını teker teker inceleme gereği hissetmiştir. Daha sonra ise liderlik vasıflarının eksik olması nedeniyle bu durumun başka yerlerde konuşulmasını engellemeyi amaçlamış (anne kuşun yuvasını korumasında gibi) ve yıpratıcı, sindirici davranışlar sergilemeye başlamıştır.

Çatışma sonrası mobbing aşaması (ikinci aşama), derhal başlayabileceği gibi haftalar sonrasında da başlayabilmektedir. Yönetim aleyhine konuşmuş olan öğretim elemanlarının hiçbir şekilde varlıkları ve de düşünceleri dikkate alınmamış, aksine aşağılamalar, beceriksizliklerle suçlamalar, kulis arkasında konuşmalar seyir etmiştir. Yıpratma evresinde yapılan amaçlı söylentiler yönetim tarafından da desteklendiğinde mağdur son evreye ulaşmış olabilmekte ve işinden geçici ya da kalıcı olarak ayrılabilir. Nitekim örnek vakamızda mağdur işinden ayrılmış, ancak her ne kadar konuşmak istemese de psikolojik sorunları da beraberinde taşımıştır.

Yapılan araştırmalar dikkate alındığında, üniversitelerde en sık telaffuz edilen psiko-şiddet eylemleri bilgi hırsızlığı, öğrencilerle cinsel ilişkiye girildiği ve mali kaynakların kişinin çıkarına kullanıldığına dair iddialar çevresinde oluşmaktadır. Üniversitelerde mobbing üzerine çalışmalar yürütmüş olan Gravois, eylem aşamalarını şöyle vermiştir:

- Mağdur toplantı listelerinden ya da faaliyet davetli listelerinden çıkarılır. Bunu yapabilmek amacıyla toplantılar özellikle mağdurun olmadığı gün ve saatlere konulur.
- Mağdurun yönetsel görevleri varsa, elinden alınır, yoksa verilmesi engellenir. Ders programı ise, mağdurun istemediği şekilde ve onun planlarını yok edici şekilde yapılır.
- Mağdura iftira atılmaya başlanır. Yapılan dedikodular, mağdurun kendini savunmasına ve sinirli bir hal almasına neden olur. Ancak sinirli hali, dedikoduların artmasına yol açar.
- Yönetim devreye girer; nitekim mağdurun bir kurul önünde kendini savunması beklenir (Yelgecen Tigre; Kokalan, 2009: 721).

Yapılan görüşmelerde bu olumsuz davranışların bir veba gibi kuruma yayıldığı ortak görüşlerdendir. Mobbingi uygulama kişiliğine sahip olan zorba yöneticilerin bulunduğu kurumlarda, mobbingi engelleyici önlemlerin alınmadığı, aksi halde bu kişilerin nefes borularının kesilmiş olacağı ifade edilmektedir. Bu yüzden, görüşme yapılan kişiler



kurumlarındaki atmosferi suçlamışlar; ancak bu vebanın önüne geçilemeyeceği düşüncesini ifade etmişlerdir. Kurum içinde mobbingin önüne geçmeyi amaçlayan önlemleri alan kurumlar da mevcuttur. Örneğin Almanya’da Volkswagen şirketinde mobbing farkındalığı oldukça yüksektir. Bu konu iş sözleşmelerine dahi yansımakta, en küçük girişimde hemen çözüm üretilebilmektedir (Altuntaş, 2010: 2299). Benzer önlemlerin üniversitelerde de alınabilmesi muhtemeldir.

Türkiye’de basına ve hukuka yansıyan üniversitelerde yaşanan mobbing eylemleri mevcuttur. Buna örnek olarak basına yansıdığı an itibarıyla 5 (beş) gündür açlık grevi yapıyor olan 37 yaşındaki araştırma görevlisi verilebilir. İddiasına göre, kendi görüşlerine karşı olan kişiler doktora tez jürisinde görevlendirilmiş ve görevlendirilen jüri ile doktora tezinin kabul edilmesi imkansız hale getirilmiştir. İlgili habere göre mağdur, jürinin ya da bazılarının değiştirilmesi talebinde bulunmuştur. Ancak başvurusu reddedilmiştir; bunun yanı sıra mağdurun anne ve babasına konu ile ilgili tehdit içerikli telefonların edildiği de iddia edilmiştir (<http://www.t24.com.tr/mobbing-magduru-kadin-ogretim-uyesi-5-gundur-aclik-grevinde/haber/176570.aspx>, 15.12.2011).

Mobbing mağdurlarını sevindiren ve haklarını aramaya teşvik eden mahkeme kararı ise Kocaeli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Zehra Gönül Balkır hakkında verilmiştir. İlgili kararda, ilgili kişinin hem psikolojik baskı yaptığı, hem de elemanlar arasında koruyup kollama yaptığı hususu geçmiştir. Süreç, YÖK Denetleme Kurulu üyesinin yaptığı inceleme sonrasında hazırladığı rapor ile mahkemeye intikal etmiştir. Raporla dava açılmasının uygun olduğu belirtilmiş ve olay Danıştay’a sevk edilmiştir (<http://yenisafak.com.tr/Gundem/Default.aspx?i=308577>, 15.12.2011).

Mevzubahis karar, mobbing vakalarına hukuk yolunu açmıştır. Bu konuda hukuki hak aramak gerek kişi hakları, gerekse ülkenin menfaatinedir. Nitekim, Avrupa ülkelerinde mobbing uygulamalarına ciddi cezalar verilirken, Türk hukukundaki eksiklik, mağdurları Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi’ne (AİHM) sevk etmektedir. Özürlü çocuğunu sık sık doktora götürmek zorunda kalan bir kadının işten çıkarılması nedeniyle 75 bin Euro’luk bir dava açılması buna örnektir ([http://www.yeniasir.com.tr/Yazarlar/zafer\\_sahin/2011/10/18/kizilcahamam-notlari](http://www.yeniasir.com.tr/Yazarlar/zafer_sahin/2011/10/18/kizilcahamam-notlari), 20.12.2011). Bu tür davalar, bu davaların sahibi ülkelerde hem insan haklarının ezildiğini göstermesi, hem de ülkenin ekonomik sıkıntı çekmesine ve kötü prestije sahip olmasına neden





olduğu için dikkat çekicidir.

## SONUÇ

İnsanların en temel yaşam alanları olarak ev ve iş ortamları kabul edilmektedir. Bu iki mekandaki ilişkiler birbiriyle sıkı sıkıya bağlantılıdır; zira evde yaşanan mutluluk ve mutsuzluklar işyerine, işyerindekiler de eve taşınabilmektedir. Sağlıklı bir toplumun merkezine aile hayatı konulduğunda ise bu kurumun huzuru ve sağlığı için yapılması gerekenler vardır. Ancak, yuvasını korumaya çalışan bir kuş gibi insanoğlu da sahip olduğu konumu korumak ve eksikliklerinin görülmesini engellemek gibi maksatlarla şiddete başvurabilmektedir. Bu şiddet özellikle işyerlerinde kendini göstermekte ve gerek üst makamlardan altlara doğru, gerekse tam tersi veya eşit zeminde bir tür psikolojik savaş olarak sürdürülmektedir. Bu psikolojik savaşın literatürde adı *mobbing*'dir.

Yapılan çalışmalar, öğretmenlikten, otel-restoran çalışanlarına, elektrikçilerden psikologlara, sağlık uzmanlarından endüstri çalışanlarına varana kadar çok geniş bir yelpazede (çalışmanın her alanında) mobbing eylemlerinin yaşandığını göstermektedir. Ancak, üniversitelerin yıldırma hususunda cirit oynanan bir alan haline gelmesi, bir ülkenin entelektüel damarının kesilmesi anlamına gelir. Bu yüzden çalışmanın konusunu, üniversite ortamında mobbing teşkil etmiştir.

Leymann'ın yapmış olduğu tanıma göre, her şiddet eylemi mobbing olarak nitelendirilemez; çünkü bir işyerinde gerçekleşen olumsuz bir eylem o ana özgü olabilir ve bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığına bir tehdit oluşturmayabilir. Bir eylemin mobbing olabilmesi için, olumsuzluğun tekrar etmesi ve uzun bir süre (en az 6 ay) devam etmesi gerekmektedir.

Üniversitelerde yapılan mobbing'de en temel neden olarak, statü yarışı, kıskançlık ve örnek vakada da görüldüğü üzere zorbanın yaptığı işte ve başarısında bir tür eksikliğe sahip olmasıdır. Mağdurların vurguladıkları noktalardan birisi olarak da, mobbingin önüne geçilemez salgın bir hastalığa benzetilmesidir. Ancak yurt dışında bu salgın hastalığın önüne geçilebildiği kurumların varlığı da bir tür umut ışığı olabilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Aktop, N.Güneş. (2006). *Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri*. Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.
- Altınöz, Mehmet, v.d. (2010). İşyeri Eğitimi Esnasında Karşılaşılan Yıldıрма: İşyeri Yöneticisi Kadın ve Erkek Olan Stajyer Öğrencilerin Algıladıkları Yıldıрма Düzeyinin Karşılaştırılması (Hacettepe Üniversitesi Örneği). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24. 63 – 74.
- Altuntaş, Ceren. (2010). Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 18, 5. 2995 – 3015.
- Bayrak Kök, Sabahat. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldıрма Olgusu ve Nedenleri. 434 – 448.
- Björkqvist, Kaj; Österman, Karin; Hjelt-Bäck, Monika. (1994). Aggression Among University Employees, *Aggressive Behaviour*, Vol. 20. 173 – 184.
- Camero, M.Angeles; Martinez, Blanca; Sanchez-Mangas, Rocio. (2010). Mobbing and its Determinants: The Case of Spain. *Applied Economics*, 42. 3777 – 3787.
- Deniz, Nevin; Gülen Ertosun, Öznur. (2010). The Relationship Between Personality and Being Exposed to Workplace Bullying and Mobbing. *Journal of Global Strategic Management*, 7, 129 – 141.
- Einarsen, Ståle. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20, Number 1/2, 16 – 27.
- Ertürk, Abbas. (2005). *Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldıрма Eylemleri (Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği)*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Friedenberg, Joan. (2008). *The Anatomy of an Academic Mobbing*. Lewiston, Queenston, Lampeter: The Edwin Melen Press.
- Lewis, Duncan. (1999). Workplace Bullying – Interim Findings of a Study in Further and Higher Education in Wales. *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1/2, 106 – 118.
- Leymann, Heinz. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 165 – 184.



- Leymann, Heinz. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5, 2, 119 – 126.
- Matthiesen, Stig Berge; Einarsen, Ståle. (2007). Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victims*, 22, 6, 735 – 753.
- Matthiesen, Stig Berge; Einarsen, Ståle. (2004). Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD among Victims of Bullying at Work. *British Journal of Guidance & Counseling*, Vol. 32, No. 3, 335 – 356.
- Savaş, Fatma Burcu. (2006). *İşyerinde Manevi Taciz*. Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Tanoğlu, Şükriye Çağrı (2006). *İşletmelerde Yıldırmanın (Mobbing) Değerlendirilmesi ve Bir Yüksek Öğrenim Kurumunda Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Tengilimioğlu, Dilaver; Akdemir Mansur, Fatma. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. Yıl: 2, Cilt : 1, Nu: 3. 69 – 84.
- Tınaz, Pınar. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4. 13-28.
- Vartia, M.A.L. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scand J Work Environ Health*, 27, 1. 63 – 69.
- Yaman, Erkan. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yavuz, Hüseyin. (2007). *Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta.
- Yelgecan Tigrel, E; Kokalan, O. (2009). Academic Mobbing in Turkey. *International Journal of Human and Social Sciences*, 4, 10, 716 – 724.
- Yıldırım, Dilek; Yıldırım, Aytolan. (2010). Sağlık Alanında Çalışan Akademisyenlerin Karşılaştıkları Psikolojik Şiddet Davranışları ve Bu Davranışların Etkileri. *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 30, 2. 559 – 570.



**AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ**  
Sayı: 38 Eylül – Ekim 2013  
**Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**  
ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN  
<http://www.akademikbakis.org>



### **Web Siteleri**

“Mobbing Mağduru Öğretim Görevlisi 5 Gündür Açlık Grevinde”. Web:

<http://www.t24.com.tr/mobbing-magduru-kadin-ogretim-uyesi-5-gundur-aclik-grevinde/haber/176570.aspx>. (15.11.2011)

“Kızılcahamam Notları”. Web:

[http://www.yeniasir.com.tr/Yazarlar/zafer\\_sahin/2011/10/18/kizilcahamam-notlari](http://www.yeniasir.com.tr/Yazarlar/zafer_sahin/2011/10/18/kizilcahamam-notlari).  
(20.12.2011)

“Mobbing’e İlk Ceza”. Web: <http://yenisafak.com.tr/Gundem/Default.aspx?i=308577>.  
(15.11.2011)